

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Consultoría de Negocio para la Asociación de Empleados del Banco de
Crédito del Perú (BCP)**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Gustavo Andrés Arana Pinto, DNI: 45965716

Christian Eduardo Ninamango Palacios, DNI: 47004473

Mercedes Milagros Cabello Minaya, DNI: 70665664

Manuel Arturo Pajés Merchán, DNI: 32941551

ASESOR

Kelly Rojas Valdez, DNI: 41038596

ORCID 0000-0002-4866-1671

JURADO

Guevara Sánchez, Daniel Eduardo

Campos Páez, Miguel

Rojas Valdez, Kelly

Santiago de Surco, marzo de 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Kelly Rojas Valdez, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Consultoría de Negocio para la Asociación de Empleados del Banco de Crédito del Perú (BCP)

del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as)

Gustavo Andrés Arana Pinto, DNI: 45965716

Christian Eduardo Ninamango Palacios, DNI: 47004473


Mercedes Milagros Cabello Minaya, DNI: 70665664

Manuel Arturo Pajés Merchán, DNI: 32941551

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 14%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 28/03/23.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 04 de abril de 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Rojas Valdez, Kelly</u>	
DNI: 41038596	Firma 
ORCID: 0000-0002-4866-1671	

Agradecimientos

Expresamos nuestro agradecimiento:

En primer lugar, a La Asociación de Empleados del Banco del Crédito del Perú, al Consejo Directivo, a su presidente, sr. Miguel Arana, al sr. Sergio Gallegos, Supervisor Adjunto a la Administración, y a sus trabajadores por su predisposición a colaborar con la realización de esta consultoría.

En segundo lugar, a nuestra asesora, Kelly Rojas por brindarnos todas las herramientas necesarias para elaborar la consultoría y a todos los profesores que nos acompañaron durante estos dos años, y que nos transmitieron sus conocimientos y experiencia en el mundo empresarial.

En tercer lugar, a nuestros familiares, colegas, y amigos quienes fueron nuestra motivación y fortaleza para lograr nuestros objetivos.

Dedicatorias

A mi madre, abuela, y hermana por su apoyo incondicional, a mi esposo por motivarme a realizar la maestría, y a mi hijo, quien es mi fuerza para seguir creciendo profesionalmente.

Mercedes Milagros Cabello Minaya

A mis padres por sentar las bases de mí formación, a mi esposa por la comprensión de sacrificar el tiempo de estar juntos en familia y en especial a mis hijos por ser mi motivación de seguir creciendo como persona.

Manuel Arturo Pajés Merchán

A Dios que siempre me ha permitido tener nuevas oportunidades para ser una mejor persona, y a mis padres, familia, y seres queridos que siempre me han apoyado en todo lo que me propongo.

Gustavo Andrés Arana Pinto

A mis padres y abuelos por el apoyo incondicional al formarme profesionalmente y a mi esposa e hijos por motivarme a ser mejor persona cada día.

Christian Eduardo Ninamango Palacios

Resumen Ejecutivo

La Asociación de Empleados del Banco de Crédito del Perú es una organización sin fines de lucro con casi 60 años en el mercado, que reúne a los trabajadores del Banco de Crédito del Perú y otras empresas del Grupo Credicorp. El *bussiness consulting* se enfocó en identificar los problemas clave de la organización y proponer soluciones para su expansión. Tras un análisis de los factores internos y externos, se detectó que el bajo porcentaje de participación de mercado y estancamiento en crecimiento de afiliados constituye el principal problema. Identificamos cuatro causas principales que originaron este problema: (a) falta de un plan de inversión, (b) falta de asignación de CAPEX, (c) ausencia de áreas de marketing y ventas y (d) falta de canales de atención innovadores para acceder a servicios de manera más rápida y eficiente, (f) Falta de capacitación al Capital humano.

En consecuencia, propusimos cuatro alternativas de solución: (a) implementar áreas de marketing y ventas para relanzar la marca comercial entre posibles clientes, (b) realizar encuestas entre los afiliados para conocer los servicios que podrían demandar y establecer un plan de estudio e investigación del mercado y de instituciones similares, (c) capacitar a la alta dirección de la Asociación de Empleados del Banco de Crédito del Perú en temas como capitalismo consciente y orientarla al giro del negocio, y (d) realizar una evaluación del diseño y funciones de cada uno de los trabajadores para delimitar actividades, responsabilidades y objetivos. Después de la reunión sostenida con la administración y al utilizar el diagrama de Gantt, se llegó a un acuerdo para llevar a cabo la implementación de todas las soluciones propuestas.

Finalmente, después de una inversión de 82,500 soles financiada con fondos propios, se obtuvo un VAN de 158,309 soles y un TIR del 54%, que supera el costo de oportunidad de los accionistas COK del 10%. Los ingresos generados debido al aumento de afiliados en los próximos 5 años alcanzan los 336,806 soles.

Abstract

The Association of Employees of Banco de Crédito del Perú is a non-profit organization with almost 60 years in the market, which brings together the workers of Banco de Crédito del Perú and other companies of the Credicorp Group. The business consulting focused on identifying the organization's key problems and proposing solutions for its expansion. After an analysis of internal and external factors, it was detected that the low percentage of market share and stagnant affiliate growth constitute the main problem. We identified four main causes that originated this problem: (a) lack of an investment plan, (b) lack of CAPEX allocation, (c) absence of marketing and sales areas, and (d) lack of innovative service channels to access to services more quickly and efficiently, (f) Lack of training for human capital.

Consequently, we proposed four solution alternatives: (a) implement marketing and sales areas to relaunch the commercial brand among potential customers, (b) conduct surveys among affiliates to find out the services they could demand and establish a study and research plan. of the market and similar institutions, (c) train the senior management of the Association of Employees of Banco de Crédito del Perú on issues such as conscious capitalism and direct it to the line of business, and (d) carry out an evaluation of the design and functions of each of the workers to define activities, responsibilities and objectives. After the meeting held with the administration and using the Gantt chart, an agreement was reached to carry out the implementation of all the proposed solutions.

Finally, after an investment of 82,500 soles financed with own funds, a VAN of 158,309 soles and an IRR of 54% were obtained, which exceeds the opportunity cost of COK shareholders of 10%. The income generated due to the increase in affiliates in the next 5 years reaches 336,806 soles.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xii
Capítulo I: Situación de la Organización	1
1.1. Presentación de la Organización.....	1
1.1.1. Misión, Visión, Valores y Objetivos	2
1.1.1.1. Misión	2
1.1.1.2. Visión.....	3
1.1.1.3. Valores	4
1.1.2. Programas y servicios.....	6
1.2. Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades	7
1.2.1. Administración y gerencia (A).....	7
1.2.2. Marketing y ventas (M)	9
1.2.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	12
1.2.4. Finanzas y contabilidad (F).....	13
1.2.5. Recursos humanos (H).....	15
1.2.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	16
1.2.7. Tecnología e investigación de desarrollo (T).....	17
1.3. Conclusiones.....	18
Capítulo II: Análisis del Contexto	19
2.1. Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas	19
2.1.1. Factores Políticos	19
2.1.2. Factores Económicos	22
2.1.3. Factores Sociales.....	27
2.1.4. Factores Tecnológicos	30

2.1.5. Factores Ecológicos	33
2.2. Análisis del Sector	35
2.3. Conclusiones.....	39
Capítulo III: Problema Clave	41
3.1. Metodología de Trabajo para Identificar los Problemas	41
3.2. Lista de Problemas.....	42
3.2.1. <i>Bajo porcentaje de participación de mercado y estancamiento en crecimiento de afiliados.</i>	42
3.2.2. <i>Falta de innovación y desarrollo de nuevos productos para el crecimiento de la Asociación.</i>	43
3.2.3. <i>Falta de capacidad de la organización para atraer y retener talento, innovar, responder a los cambios del mercado y mantenerse al día con las tendencias empresariales.</i>	44
3.3. Matriz de Complejidad versus Beneficio	44
3.4. Problema Central	45
3.5. Conclusiones.....	45
Capítulo IV: Revisión de la Literatura	47
4.1. Mapa de la Literatura.....	47
4.2. Revisión de la Literatura.....	48
4.2.1. <i>Cultura organizacional</i>	48
4.2.2. <i>Procesos administrativos</i>	49
4.2.3. <i>Estudio de mercado</i>	50
4.2.4. <i>Ventas y servicios</i>	52
4.2.5. <i>Alianzas estrategias</i>	53
4.2.6. <i>Digitalización</i>	54

4.2.7. <i>Inversiones</i>	55
4.2.8. <i>Toma de decisiones</i>	57
Capítulo V: Análisis de Causa Raíz	59
5.1. Metodología de Trabajo para Identificar las Causa Raíz	59
5.2. Análisis de las Causas.....	59
5.2.1. <i>Distribución de actividades acorde a las funciones de los colaboradores</i>	60
5.3. Matriz de Priorización Causa-Raíz.....	66
5.4. Conclusiones.....	68
Capítulo VI: Alternativas de Solución	69
6.1. Metodología de Trabajo para Identificar las Alternativas de Solución	69
6.1.1. Alternativa 1: Implementar las áreas de marketing y ventas para relanzar la marca comercial entre potenciales clientes.....	69
6.1.2. Alternativa 2: Realizar encuestas entre los afiliados para conocer los servicios que podrían demandar, además de establecer un plan de estudio e investigación.....	70
6.1.3. Alternativa 3: Capacitar a la alta dirección de la Asociación de Empleados del BCP en temas como capitalismo consciente y orientarlo al giro del negocio.....	70
6.1.4. Alternativa 4: La organización realice una evaluación de diseño y funciones de cada uno de los trabajadores, con la finalidad de delimitar actividades, responsabilidades, y objetivos.	71
6.2. Conclusiones.....	71
Capítulo VII: Plan de Implementación	72
7.1. Fases Identificadas.....	72
7.2. Gantt de Actividades	73
7.3. Equipo de Implementación.....	73
7.3.1. <i>Grupo de Implementación 1</i>	73

7.3.2. Grupo de Implementación 2.....	74
7.3.3. Grupo de Implementación 3.....	75
7.3.4. Grupo de Implementación 4.....	75
7.4. Factores Claves de Éxito	78
7.4.1. Habilitadores	78
7.4.2. Riesgos	78
7.5. Recursos y Análisis Financiero	79
7.6. Conclusiones.....	80
Capítulo VIII: Resultados Esperados	81
8.1. Resultados (KPIs y Metas Cuantificadas) Sociales (y Ambientales) Esperados... 81	
8.2. Situación Futura Esperada	85
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	88
9.1. Conclusiones.....	88
9.2. Recomendaciones	90
Referencias.....	91
Apéndices.....	98
Apéndice A: Autorización por parte de la Asociación de Empleados del Banco de Crédito del Perú.....	98
Apéndice B: Reuniones de Trabajo con el equipo de la Asociación de Empleados del Banco de Crédito del Perú.....	99
Apéndice C: Encuesta realizada a los colaboradores de la Asociación de Empleados del Banco de Crédito del Perú.....	100
Apéndice D: Lienzo 6x6	101
Apéndice E: Costo – Impacto	102

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Matriz de revisión de Misión</i>	3
Tabla 2	<i>Matriz de revisión de Visión</i>	4
Tabla 3	<i>Factores clave de éxito de mutuales a nivel nacional</i>	39
Tabla 4	<i>Matriz de beneficio -complejidad</i>	45
Tabla 5	<i>Mapa de Literatura</i>	47
Tabla 6	<i>Matriz de Pareto causa- raíz</i>	67
Tabla 7	<i>Fases y Actividades por Alternativa de Solución</i>	76
Tabla 8	<i>Diagrama de Gantt de Actividades</i>	77
Tabla 9	<i>Habilidades claves para la implementación.</i>	78
Tabla 10	<i>Riesgos claves para evitarlos.</i>	79
Tabla 11	<i>Recursos financieros por actividad.</i>	80
Tabla 12	<i>KPIS</i>	81
Tabla 13	<i>Ratios financieros 2021-2022</i>	82
Tabla 14	<i>Proyección de Estado de Resultados Integrales 2022-2026</i>	86

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Objetivos de la Asociación de Empleados del Banco de Crédito del Perú</i>	5
Figura 2 <i>Organigrama de la Asociación de Empleados del BCP</i>	8
Figura 3 <i>Puesto más frecuentes en salidos en BCP</i>	10
Figura 4 <i>Porcentaje de fans obtenidos atraves de las redes sociales 2021</i>	11
Figura 5 <i>Índice de expectativas empresariales en los años 2018-2022</i>	21
Figura 6 <i>Tasa de Interés de referencia del Perú</i>	23
Figura 7 <i>Proyección de Inflación del Perú 2022-2023</i>	24
Figura 8 <i>Variación porcentual anual del PBI peruano por trimestres del Perú dentro de los años 2019 – 2022</i>	25
Figura 9 <i>Distribución de la NSE en el Perú.</i>	28
Figura 10 <i>Pirámide poblacional según edades año 2020</i>	29
Figura 11 <i>Porcentaje de uso de internet según nivel socioeconómico.</i>	32
Figura 13 <i>Histórico del número de afiliados 2012 - 2022</i>	43
Figura 14 <i>Impactos de la digitalización</i>	55
Figura 15 <i>Identificación de causas raíz relacionadas al problema principal de la Asociación de Empleados del Banco de Crédito del Perú.</i>	60
Figura 16 <i>Equipo de trabaja para la implementación 1</i>	74
Figura 17 <i>Equipo de trabaja para la implementación 2</i>	74
Figura 18 <i>Equipo de trabaja para la implementación 3</i>	75
Figura 19 <i>Equipo de trabaja para la implementación 4</i>	75

Capítulo I: Situación de la Organización

En el presente capítulo, se realiza una presentación de la empresa y del modelo de negocio. Además, se analiza su situación interna considerando las principales fortalezas y debilidades identificadas.

1.1. Presentación de la Organización

La Asociación de Empleados del BCP es una institución sin fines de lucro, que tiene como propósito fomentar la solidaridad y ayuda recíproca entre sus miembros, estableciendo para ello diversos programas y servicios. La Asociación se fundó en 1962, como una organización que agrupaba a funcionarios del BCP que cumplían 25 años de servicio. Los principales hitos históricos de la organización tuvieron lugar en 1971, con la apertura de los servicios a todos los trabajadores del banco, y en 2005, con la formalización de la institución y el reconocimiento legal como una entidad sin fines de lucro. Desde el 2012, La Asociación opera en sus propias oficinas ubicadas en el distrito de Surquillo, en la ciudad de Lima.

Por la naturaleza de La Asociación, se puede afirmar que es una organización mutualista. De acuerdo a un proyecto de ley del Gobierno (2002), es decir; es conformada por la libre asociación de sus integrantes los cuales tienen personería jurídica de derecho privado y sin fines de lucro, y con el objetivo de procurarse una ayuda recíproca para atender necesidades inmediatas. El desarrollo histórico de La Asociación está estrechamente vinculado al del BCP, y surge en una época de expansión económica y de la aparición de las primeras mutuales en el Perú, específicamente, para la obtención de viviendas.

El régimen administrativo de La Asociación se encuentra a cargo de una Asamblea General del total de asociados y un Consejo Directivo que se renueva electoralmente cada seis años. La dirección ejecutiva de la empresa recae en la Administración, que ha organizado la empresa de la siguiente manera: un área de atención al asociado, un área de soporte y apoyo, un área de contabilidad y finanzas, y un área de tecnología. En paralelo la

Administración cuenta con un Supervisor Adjunto y asesores en materia legal y tributaria. En la actualidad, alrededor de 15 personas laboran de manera directa en la empresa.

La Asociación tiene un portafolio de cinco productos (tres servicios y dos programas): Auxilio Mutual, Apoyo Mutual, Ahorro Mutual, Canasta Navideña, y Convenios Corporativos, los cuales componen la propuesta de valor de la empresa.

Siendo a través de una Asamblea, después de 3 años de su fundación, donde se crea el primer apoyo económico, denominado “Auxilio Mutual”.

En la actualidad La Asociación cuenta con más de 8,000 asociados afiliados a nivel nacional, y con ello se superó la meta que se tenía del año 2018 y con un crecimiento sostenido. Asimismo, diariamente atiende un promedio de 35 a 50 asociados a través de su servicio “Apoyo Mutual” con el fin de resolver emergencias o urgencia de índole personal o familiar del afiliado. (Sergio Gallegos, comunicación personal, 25 de marzo del 2022).

1.1.1. Misión, Visión, Valores y Objetivos

Según Luco (s/f) los pilares de éxito de una organización, prestigio de marca y de la forma en que cumplirán sus metas son la misión, visión y valores, la combinación de ello permitirá definir los objetivos y estrategia a utilizar para crecer constantemente.

1.1.1.1.Misión

De acuerdo a lo brindado en su portal web la misión se presenta como sigue: “Somos una Institución sin fines de lucro creada para auxiliar, apoyar y brindar servicios que propendan al desarrollo personal, la solidaridad y la ayuda mutua entre nuestros Asociados, trabajadores del BCP, Grupo Crédito y Subsidiarias.”

Bajo el análisis que brinda D’Alessio (2008), para que una misión muestre realmente la razón de ser del negocio, recomienda que responda a las siguientes preguntas:

Tabla 1*Matriz de revisión de Misión*

Preguntas	Sí	No	Descripción
¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la organización?	X		Trabajadores del BCP, Grupo Crédito y Subsidiarias.
¿Cuáles son los principales productos: bienes o servicios que la organización produce?		X	No se detalla en la Misión los principales productos y servicios que ofrece la Asociación.
¿Dónde compete geográficamente la organización? ¿Cuáles son sus mercados?		X	Geográficamente, no detallan donde realizan sus operaciones.
¿Se encuentra la organización tecnológicamente actualizada?		X	No mencionan sus procesos digitalizados.
¿Se encuentra la organización en una situación de supervivencia, crecimiento, o rentabilidad? O sea, ¿cuál es su solvencia financiera?	X		Rentable, pero con poca cobertura de afiliados.
¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas, y prioridades éticas de la organización?	X		Su principal objetivo siempre es apoyar y auxiliar las necesidades de sus afiliados.
¿Cuál es la principal competencia distintiva o la mayor ventaja competitiva de la organización?		X	Genera el desarrollo personal, la solidaridad y la ayuda mutua.
¿La organización es sensible a los problemas sociales, comunitarios, y ambientales / ecológicos?		X	Falta el alcance comunitario y ambiental
¿Constituyen los empleados un activo valioso para la organización?		X	No hace énfasis al personal administrativo, sí lo menciona en la visión.

De acuerdo al resultado de la Tabla 1, la Asociación debería replantear su misión considerando los factores que no han sido incluidos en su análisis, a fin de demostrar el enfoque apropiado a la misión.

1.1.1.2. Visión

La visión publicada en su portal web es: “Ser una organización ejemplar, fundamentada en el desarrollo de sus Asociados y de su personal Administrativo. Ser eficientes y oportunos al brindar servicios y programas de alta calidad a nuestros Asociados. Contar con trabajadores capacitados que desarrollan ventajas comparativas y competitivas, con infraestructura propia y adecuada, que busca brindar un servicio de excelencia.”

En la siguiente Tabla 2, se detallan los elementos brindados por D'Alessio (2008), para gestionar una buena visión.

Tabla 2

Matriz de revisión de Visión

Elementos	Sí	No	Descripción
Una ideología central que define el propósito y los valores fundamentales de la organización.	X		Buscan ser una organización ejemplar y eficientes.
Una visión de futuro ambiciosa, convincente, realista y proyectada en un horizonte de tiempo adecuado.		X	No muestra su proyección a futuro.
Una formulación simple, clara, comprensible y conocida por todos los miembros de la organización.	X		Involucra a todo el personal de La Asociación.
Una capacidad para generar un sentido de urgencia y comprometer a todos los miembros de la organización.	X		Cuenta con personal capaces de desarrollar ventajas comparativas y competitivas.
Un proceso de formulación participativo que involucre a todos los integrantes de la organización.	X		Todo el personal se encuentra alineados con todos los procesos de La Asociación.
Una comunicación efectiva y compromiso del liderazgo para impulsar su cumplimiento.	X		La Asociación escucha y actúa según a las sugerencias de sus colaboradores.
Una cultura organizacional facilitadora del cumplimiento de la visión.	X		Dentro de sus herramientas, pueden cumplir la visión.
Una capacidad para redefinir la visión de forma periódica para hacerla más amplia y ambiciosa.		X	No cuentan un procedimiento establecido para la revisión de la visión.
Una capacidad para alinear los objetivos de largo plazo de la organización con la visión.		X	En sus planes no se ha aún objetivos a largo plazo que sean medibles y alineados con la visión.

1.1.1.3. Valores

Los valores brindados en su portan web son: “Somos solidarios, amigables, accesibles, confiables, responsables y con experiencia. Deseamos que cada Asociado, que requiera de nuestro apoyo, reciba nuestra ayuda solidaria de manera sincera, amable y oportuna.”

De acuerdo a D'Alessio (2008), indica que definir los valores, nos permite moldear los objetivos y propósitos, producir políticas y definir la intensión estratégica. A criterio, los valores planteados por La Asociación definen la moral y la ética que debe tener las organizaciones.

Asimismo, el sr. Sergio Gallegos expuso los objetivos, los cuales permitirán determinar si el flujo de sus procesos y la cultura organización se encuentran conectados unos de otros para poder ser alcanzados. En la siguiente Figura 1 se muestra los objetivos por área y como estos forman los objetivos principales de la Asociación.

Figura 1

Objetivos de la Asociación de Empleados del Banco de Crédito del Perú



Nota. Tomado de la base de datos de la Asociación en una comunicación personal, 25 de marzo del 2022.

De acuerdo a la Figura, se determina que los objetivos trasados inician desde los colaboradores de toda la Asociación a fin de optimizar sus herramientas y lograr la eficacia y

eficiencia, dado que con ello se podrá definir procesos, medir la satisfacción de los socios afiliados y los indicadores de rendimiento económico. Los tres principales objetivos son:

1. Afirmar nuestra posición Actual.
2. Crecimiento sólido y sostenido.
3. Mantener o superar los ingresos.

1.1.2. Programas y servicios

De acuerdo con lo expuesto por el Sr. Sergio Gallegos (comunicación personal, 25 de marzo del 2022), la Asociación cuenta con tres servicios y dos programas de beneficio al asociado afiliado, asimismo cumplen con la exigencia de la ley de protección al consumidor y atención al usuario, en donde prevalece el Derecho a acceder a información oportuna, suficiente y veraz, por lo cual esta información también es publica en su portal web de la Asociación:

- Servicios:
 1. Ahorro Mutual: Servicio de ahorros a través de una cuenta aperturada en la Asociación, que incentiva la cultura de ahorros, siendo el aporte mínimo de 20 soles.
 2. Auxilio Mutual: Servicio de ayuda inmediata ante el fallecimiento de nuestro Asociado afiliado a este servicio. Está orientado a la tranquilidad de nuestro Asociado y al bienestar de sus beneficiarios; no tiene restricciones.
 3. Canasta navideña: Adquirir una canasta navideña, con productos de alta calidad y a los mejores precios del mercado.
- Programas:
 1. Apoyo Mutual: Apoyo económico que permite enfrentar situaciones de falta de liquidez de parte de los asociados. Se otorgan previa evaluación, el fin es ayudar, pero sin generar sobreendeudamiento.

2. Descuentos Corporativos: Beneficios directos para los asociados, que buscan cubrir necesidades básicas con descuentos, promociones, ofertas especiales y otros.

1.2. Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades

Mediante las entrevistas realizadas a la gerencia y trabajadores de las principales áreas de la Asociación, nos permite realizar el análisis interno de la empresa empleando la herramienta AMOFHIT a fin de determinar las principales fortalezas y debilidades.

1.2.1. Administración y gerencia (A)

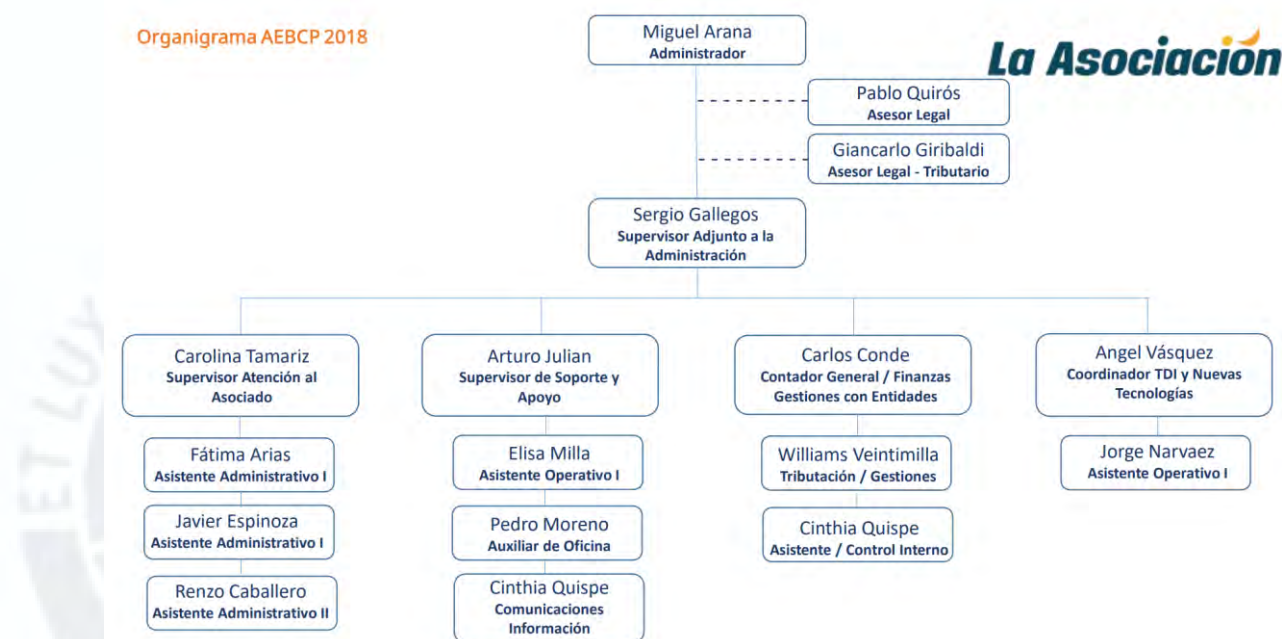
La Asociación, como se ha mencionado anteriormente, se rige a través de juntas directivas y como parte de su historia, a partir de enero del 2005, se invitó a formar parte del staff administrativo al Sr. Miguel Arana, quien logró la formalización de la Asociación como una Institución sin fines de lucro, en donde se logró actualizar los Estatutos e inscribe legalmente a la Asociación con la conformación de la nueva Junta Directiva, luego de la fusión con el Circulo de Funcionarios del BCP, adecuando su nueva fecha de fundación el 30.11.1962 en SUNARP y en la SUNAT. Asimismo, como política de gestión, recibe todos los años la evaluación de Auditoría Externa, quien después de 03 visitas durante el año emite su informe y recomendaciones, las que son implementadas bajo la supervisión del Consejo Directivo. Por otra parte, su misión, visión y valores, han logrado generar una cultura de ahorro y prevención a sus afiliados, dado que el fin es lograr el bienestar y ayuda inmediata a sus emergencias, urgencias y otras situaciones que podrían afectarlos. (Sergio Gallegos, comunicación personal, 25 de marzo del 2022).

El diseño organizacional, tiene como fin construir y ajustar la estructura organizacional para lograr los objetivos de la empresa (Toro, L. Julio 2017), en la actualidad trabajan bajo una estructura organizacional horizontal, y según lo indicado por Toro, L., es común que las organizaciones pequeñas pueden departamentalizar su estructura, por el contrario, las empresas grandes pueden hacerlo usando todos o la mayoría de estos métodos a

diferentes niveles de la organización. En la Figura 2, se muestra el organigrama de la empresa:

Figura 2

Organigrama de la Asociación de Empleados del BCP



Nota. Tomado de la base de datos de la Asociación en una comunicación personal, 25 de marzo del 2022.

Dentro del análisis del organigrama, se observó que el área de Atención al Asociado y Soporte y Apoyo suelen sobreponerse en actividades, lo cual genera cierta duplicidad de tareas. (Carolina Tamariz y Arturo Julian, comunicación personal, 15 de setiembre del 2022).

Por otra parte, cabe señalar que el liderazgo que ejercen ha permitido hacerles frente a los problemas causado por la pandemia - COVID-19, lo cual ha demostrado que la Asociación cuenta con respuestas rápidas ante problemas para sus afiliados. Ruiz, S. (setiembre 2021), nos indican en su artículo Habilidades directivas, *el liderazgo empresarial ha respondido al desafío de la pandemia con responsabilidad, agilidad, innovación y resiliencia. Estos atributos son, hoy en día, más que necesarios para ser un actor social con*

legitimidad y licencia para operar en un entorno en el que se sobreponen varias crisis: la sanitaria, la económica, la social, la medioambiental y la de confianza.

En este contexto, las fortalezas de la Asociación son las siguientes:

- Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores.
- Imagen y prestigio de la Asociación.
- Se tiene un entorno laboral donde las personas tienen confianza y seguridad lo cual permite alcanzar los objetivos trazados.
- Respuestas rápidas por parte del directivo frente a situaciones volátiles.

Asimismo, las debilidades detectadas son las siguientes:

- Trabajar bajo la sombra del Banco de Crédito del Perú, dado que los limita a seguir creciendo con sus operaciones.
- Distribución de las actividades acorde a las funciones que realizan los colaboradores.
- Falta de control y monitoreo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

1.2.2. Marketing y ventas (M)

De acuerdo con lo revisando en el punto 1.2.1, se observa que, dentro del organigrama de la Asociación, no cuentan con un departamento de Marketing y ventas, siendo el área de Atención al Asociado aquella que asume dichas funciones, dado que ellos son quienes reciben las solicitudes y promocionan los productos, de acuerdo a la Memoria 2021, parte de los ingresos, depende de la cantidad de afiliaciones de los trabajadores del Banco de Crédito del Perú. Por otra parte, durante el periodo 2020 – 2021, el producto Servicio de Apoyo Mutual generó incertidumbre dado que se tuvo una alta rotación de personal, debido a cierres de oficinas a nivel nacional, lo cual generó también, un recorte de personal. Terminando el periodo se registró 7,244 asociados, representando un 85% sobre la meta de crecimiento de

8,500 asociados que se proyectó al inicio del mes de enero de dicho ejercicio. En la siguiente Figura, se muestran los puestos con alta rotación.

Figura 3

Puesto más frecuentes en salidos en BCP



Nota. Tomado de la Memoria 2021 de la Asociación de empleados del BCP.

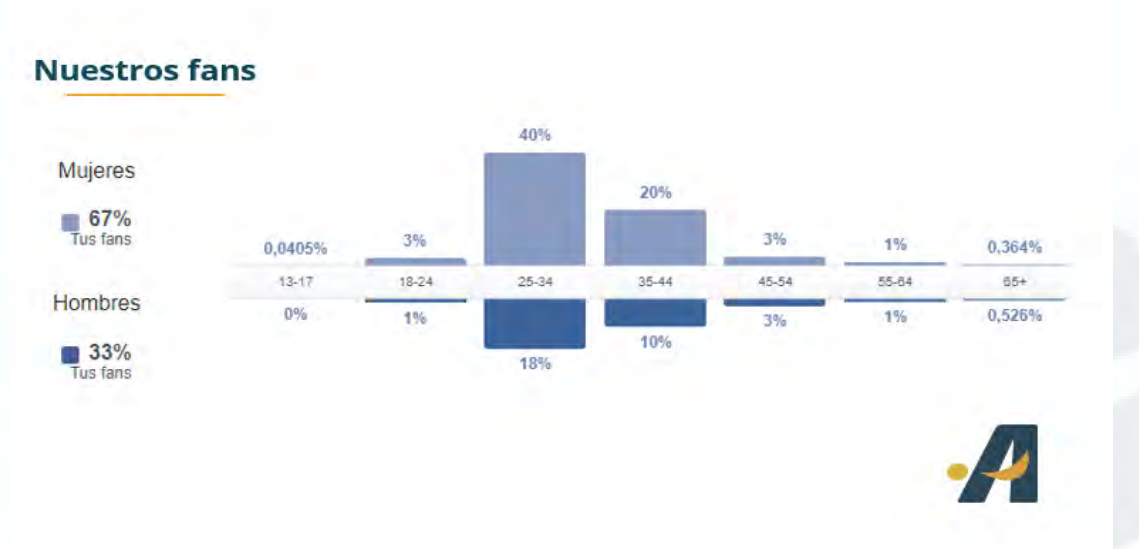
Por otro lado, contar con un departamento quien asuma las funciones de Marketing y Ventas, sería clave dado que permitirá realizar estrategias para hacer frente a posibles bajas en las ventas, así como mejorar los canales de comunicación. De acuerdo por el autor Anzola,S (2010), la Mercadotecnia representa la segunda área más importante de una empresa, para lo cual se debe considerar los aspectos de publicidad ya que es fundamental para asegurar el éxito del objetivo de venta e investigación de mercados dado que permitirá identificar el posible número y nivel de ingresos de los clientes potenciales así como los cambios en intereses y toda aquella información para investigar las opciones y actitudes de los clientes.

La Asociación, a raíz de la pandemia potencio sus canales de comunicación digital y redes de contacto al asociado a fin de asistirlos con sus solicitudes y permitirles captar nuevos

clientes, ya que trabajan a través de un marketing boca a boca. En la Figura 4, se muestra la interacción en las redes sociales.

Figura 4

Porcentaje de fans obtenidos a través de las redes sociales 2021



Nota. Tomado de la Memoria 2021 de la Asociación de empleados del BCP.

En este contexto, las fortalezas de la Asociación son las siguientes:

- Responde rápido ante problemas de ventas y de comunicación.
- Se conoce al público objetivo.
- Atención personalizada que hace más atractivo los productos.

Asimismo, las debilidades detectadas son las siguientes:

- No cuentan con estrategias de ventas, promociones e investigación de mercados.
- Requiere mayor fuerza en sus canales de comunicación para captar más afiliados.
- La expansión de sus afiliados depende del Banco de Crédito del Perú.
- Alto nivel de rotación del personal en el Banco de Crédito del Perú, lo cual no permiten contar con clientes a largo plazo.

1.2.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Las operaciones de La Asociación se desarrollan de acuerdo a un conjunto de procedimientos y políticas que aprueba el Consejo Directivo. Debido a que se trata de la provisión de servicios, a excepción de la entrega de una Canasta Navideña al año, las operaciones y logística están orientadas a apuntalar al área de atención al asociado. Los servicios principales son aquellos de naturaleza financiera, el Apoyo Mutuo y el Ahorro Mutuo, que ofrecen opciones de préstamo y ahorro respectivamente. También se puede añadir el servicio de Auxilio Mutuo, de ayuda en caso de fallecimiento del socio, y los beneficios por convenios corporativos.

En cuanto a infraestructura, las operaciones se llevan a cabo en las oficinas de La Asociación. Las instalaciones corresponden a la de una residencia construida en 1976 y tiene un área aproximada de 550 m², y con un valor aproximado de \$ 1.5 millones de dólares americanos. La edificación tiene tres pisos y un sótano, en los cuales se realizan las operaciones y las oficinas se distribuyen por áreas. Las instalaciones cuentan con todos los permisos otorgados por la autoridad competente, como licencias de funcionamiento, certificados de Defensa Civil, y protocolos de salud ocupacional. La Asociación también ha previsto la ocurrencia de contingencias, estableciendo archivos digitales, equipos eléctricos ante fallas en el suministro, entre otras medidas.

La logística de la empresa está a cargo del área de Soporte y Apoyo, la cual brinda las herramientas necesarias, digitales y físicas, para la realización de las labores diarias. Estas consisten en garantizar el acceso al sistema y base de datos, condiciones óptimas de las oficinas y equipos, o cualquier otro requerimiento de naturaleza cotidiana.

En el aspecto operativo y logístico, la empresa tiene las siguientes fortalezas:

- Las instalaciones, los equipos, y la infraestructura están en buen estado y permiten el trabajo continuo, incluso de manera remota cuando es necesario.
- El personal del área es experimentado y responde ágilmente a los requerimientos de las demás áreas.
- Se cuentan con procedimientos y protocolos que garantizan un trabajo seguro y eficiente, también con medidas para mitigar los riesgos ocupacionales.

En cuanto a las debilidades, se indican las siguientes:

- Las oficinas se distribuyen de acuerdo a las habitaciones y espacios de la casa, pues la edificación fue construida con un objetivo de vivienda y no de oficinas. A veces, esto puede dificultar la comunicación entre áreas.
- Carencia de canales de atención innovadores, que permitan a los clientes acceder a los servicios de manera más rápida y con menos pasos para obtener el resultado.

1.2.4. Finanzas y contabilidad (F)

La situación financiera y contable de La Asociación es sólida. La empresa tiene la solvencia necesaria para hacer frente a sus obligaciones internas y cuenta con un bajo nivel de endeudamiento. En línea con eso, es destacable el crecimiento en la acumulación de activos, que se evidencia en la compra de sus instalaciones, valorizadas en más de 1.5 millones de dólares, y en los activos líquidos que se tienen invertidos en diferentes instrumentos. Para analizar la situación financiera y contable de la empresa, se han estimado diferentes ratios de liquidez, endeudamiento, solvencia, y rentabilidad.

Tal como se puede apreciar en la Tabla 11, los ratios de liquidez de La Asociación demuestran que la empresa tiene valores óptimos. Es decir, cuenta con los recursos necesarios para hacer frente a sus deudas y tiene activos líquidos que puede usar de manera rápida. Los ratios de endeudamiento también muestran valores normales para el sector financiero y demuestran que la empresa tiene un balance entre la proporción de deuda y patrimonio. Los márgenes de ganancia también son bastante altos y cercanos al 20%. Finalmente, los indicadores de rentabilidad oscilan alrededor del 6%, lo que también de muestra la buena salud financiera de la empresa.

En este contexto, las fortalezas de la Asociación son las siguientes:

- La Asociación tiene una alta cantidad de activos líquidos y un bajo nivel de endeudamiento, lo que le permite explorar planes de expansión e invertir en nuevos proyectos de mejora.
- La solvencia y los niveles de rentabilidad apropiados le permiten a la empresa hacer frente a sus obligaciones, lo que puede aprovecharse para establecer planes a largo plazo y reasignando recursos a aquellas áreas clave para una expansión.

Asimismo, las debilidades detectadas son las siguientes:

- La caída en el número de asociados y los choques de fuente externa han demostrado que pueden afectar los estados financieros y resultados contables, tal como sucedió en el 2020. En ese sentido, la empresa puede resultar afectada y no percibir los ingresos o rentabilidad proyectados en determinado momento.
- La falta de un plan de inversión anual pone en riesgo el crecimiento de los afiliados en La Asociación.

1.2.5. Recursos humanos (H)

Es importante mencionar que la Asociación no cuenta con un departamento de Recursos Humanos y es el Administrador quien asume las funciones, de acuerdo a lo indicado por los autores García, J.P y García, J en su libro de Gestión de fuerza de ventas y equipos comerciales, el área de Recursos Humanos, es de soporte el cual facilita al resto de la organización enfocarse en sus actividades dado que permite que se establezcan las funciones de cada área ya que no todos los trabajadores deben ser expertos de las diversas áreas de trabajo.

Asimismo, el artículo Tendencias claves para obtener lo mejor de cada equipo de Escobar, E. (febrero 2020), nos señala que la función de un Gerente de RR. HH debe responder a volatilidad del mercado laboral en donde se debe explotar el potencial de sus colaboradores, mejorar su experiencia o adaptar los diferentes equipos a necesidades de la empresa. Sin duda debemos rescatar el gran compromiso y consideración que tienen todos los colaboradores hacia el administrador. Asimismo, el perfil profesional del Sr. Miguel Arana esta alineado a la gestión de Recursos Humanos, dado que ocupó el puesto de Gerente de Recursos Humanos en el Banco de Crédito del Perú por varios años.

Sin embargo, no se descarta que, con el crecimiento de la Asociación, se logre trabajar a través de un departamento de RR. HH, el cual permitirá repotenciar las capacidades de sus colaboradores, manejar una cultura organizacional y política de incentivos y compensaciones que hoy en día no están establecidos al 100 por ciento.

En este contexto, las fortalezas de la Asociación son las siguientes:

- Cuentan con una persona calificada para el manejo del personal.
- Trabajadores se sienten satisfechos con el trabajo del Administrador.

Asimismo, las debilidades detectadas son las siguientes:

- Debería formarse un departamento de Recursos Humanos a fin de realizar actividades de gestión con el capital humano.

1.2.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Con el pasar de los años se viene trabajando en desarrollar sistemas internos que faciliten sus procesos internos y permita acceder a bases de datos externos a fin de agilizar los registros y validaciones de los afiliados. Por otro lado, se rescata la gran labor efectuada durante la pandemia COVID -19 al departamento de Sistemas dado que su asistencia fue oportuna, ya que, con ello, los afiliados mantuvieron la comunicación entre los asociados a nivel nacional con los colaboradores de la empresa de ese modo se mantuvo el otorgamiento de Apoyos Mutuales o retiros de ahorros solicitados por los asociados.

Es por ello que, la Asociación realiza reuniones periódicas con su Comité de mejora continua y el departamento de Sistemas a fin de analizar y evaluar sus procesos.

En este contexto, las fortalezas de la Asociación son las siguientes:

- La Asociación cuenta con un equipo de Soporte Tecnológico que responde ante las necesidades de los colaboradores.
- Las reuniones realizar con el equipo de Soporte Tecnológico permite el constante crecimiento en su base de datos, facilitando el trabajo.

Asimismo, las debilidades detectadas son las siguientes:

- El sistema de información tiene que ser alimentado manualmente por cada usuario.
- Se requiere ir mejorando fases de su base de datos para agilizar el proceso.
- No cuentan con plataformas digitales para uso de los afiliados.
- No se sincroniza la información rápidamente del perfil de los asociados.

1.2.7. Tecnología e investigación de desarrollo (T)

La Asociación cuenta con un área de tecnología, que tiene como función principal proveer el soporte necesario para el correcto funcionamiento de la base de datos de los asociados, software, hardware, y programas que utilizan los trabajadores. El área, que se compone de dos personas especializadas en sistemas, cumple adecuadamente sus funciones. Sin embargo, no existe la capacidad para explorar el desarrollo de tecnologías más sofisticadas ni tampoco aprovechar los datos existentes para generar investigación y conocimiento.

Sobre el primer punto, los actuales recursos son insuficientes para explorar nuevas tecnologías. Esta limitante frena la implementación de, por ejemplo, una página web más actualizada y automatizada, o incluso una aplicación que pueda ser descargada por los asociados en sus teléfonos inteligentes. Cabe mencionar que la falta de estos elementos no impacta negativamente en el actual desempeño del negocio, aunque podría ser favorable que se evalúe invertir en ellos.

Sobre el segundo punto, La Asociación tiene una importante base de datos, incluso de naturaleza histórica a lo largo de su vida institucional, que puede ser explotada para generar investigación y conocimiento. Los resultados que pueden obtenerse a partir de estos datos pueden ayudar a predecir y pronosticar tendencias en el comportamiento de los asociados, determinar los períodos en que los productos son más solicitados, el mejor momento para lanzar una campaña, o prever el impacto que posibles eventos como una pandemia pueden generar en la rentabilidad de la empresa. La inversión en gestionar este tema podría manejarse de manera interna y generando reportes o informes sobre diversos temas: el perfil socio económico del asociado, caracterización de los hogares, reportes sobre niveles de morosidad, reportes anuales, entre otros.

Las fortalezas que se presentan en este factor son las siguientes:

- La empresa tiene un área con experiencia y especializada en el uso de sistemas, que le permite evitar fallas y que tiene una actitud preventiva para asegurar el correcto funcionamiento de las actividades diarias.
- La Asociación invierte en mejorar sus actuales activos tecnológicos, con la finalidad de mantenerlos, debido a que entiende la importancia y el valor que estos dispositivos tienen sobre el desempeño del negocio.

En cuanto a las debilidades, se han identificado las siguientes:

- La Asociación no ha explorado aún desarrollar nuevas tecnologías que podrían contribuir a mejorar el desempeño y la rentabilidad, como puede ser una aplicación, el uso de inteligencia artificial, nuevo sitio web, entre otros elementos.
- La empresa no realiza como parte de sus actividades la investigación y desarrollo, que pueden ayudarle a conocer mejor el perfil de los asociados y usar esto como insumo para planes de crecimiento. En ese sentido, la base de datos es un factor que puede ser ampliamente explotado.

1.3. Conclusiones

La Asociación, cuenta con una larga trayectoria en el sector de servicio mutual, misma que ha permitido el crecimiento constante basados en sus objetivos principales; brindar ayuda a sus afiliados, Por otra parte, y de acuerdo a lo comentando por el Supervisor Adjunto a la Administración, el sr. Sergio Gallegos, buscan expandir su mercado a más empresas del Grupo Credicorp, a criterio de los consultores, sería factible la expansión con los años de experiencia que tienen en el mercado, sin embargo se debe analizar y evaluar las posibles causas y consecuencias que no permitirán la expansión tan rápidamente.

Capítulo II: Análisis del Contexto

En este capítulo se realizará el análisis de los factores externos y la situación actual del sector, que afectan directa o indirectamente a La Asociación, con la finalidad de determinar las oportunidades y amenazas para la empresa.

2.1. Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas

Para determinar las oportunidades y amenazas de la empresa usaremos la herramienta de análisis PESTE.

2.1.1. Factores Políticos

En los últimos cinco años el Perú ha tenido seis presidentes y una crisis de gobernabilidad producto de la falta de legitimidad y representación, que podría incluso derivar en el colapso del Estado, de acuerdo con el Informe Global de Riesgos 2023 del Foro Económico Mundial. Los riesgos más importantes en ese sentido son la erosión de las instituciones y la conflictividad social.

Esta fuerte inestabilidad política afecta a todo nivel, sobre todo en la pérdida de confianza de los inversionistas y la incertidumbre que se genera en los ciudadanos. Algunos problemas que se pueden identificar son el avance de la corrupción en diferentes estamentos del Estado, democracia débil, conflictividad social, cuestionamientos hacia el sector empresarial, aumento del populismo a nivel global, entre otros.

El entorno político afecta el desempeño de La Asociación a través de dos canales: directamente, en el caso de las leyes que impactan en el sector, e indirectamente, mediante el efecto que la política ejerce sobre variables económicas. En el primer aspecto, se debe mencionar que la Constitución Política del Perú reconoce el derecho de las personas a asociarse y a constituir forma de organización jurídica sin fines de lucro (artículo 2, inciso 13). En el Perú, la figura más común es la asociación, que permite realizar actividades en beneficio mutuo de sus integrantes. Bajo la actual legislación, el Código Civil y los requisitos

impuestos por la Superintendencia Nacional de Registros Públicos constituyen los principales elementos de política que afectan a la empresa. En cuanto a materia tributaria, La Asociación está exonerada del pago de Impuesto a la Renta, aunque sujeta a las condiciones que la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria exige para las organizaciones sin fines de lucro. En menor medida, los otros elementos de política a considerar en cuenta son las leyes laborales, las leyes tributarias y arancelarias, y las de defensa de los consumidores.

El segundo canal que afecta a la empresa es la incidencia de la política sobre variables económicas: crecimiento económico, inflación, el riesgo país, confianza empresarial, apertura comercial, o confianza del consumidor. En el caso peruano, la economía presenta sólidos fundamentos macroeconómicos, lo que le permite continuar en un ciclo expansivo. Sin embargo, el deterioro de la confianza empresarial y del consumidor, que miden las expectativas en relación a una mejor economía, si son un riesgo importante como se puede ver en la Figura 5.

Como se puede ver en el gráfico, las expectativas empresariales se mantienen en un terreno pesimista desde marzo del 2020, cuando inició la pandemia del COVID-19. La inestabilidad política ha impedido que mejore este indicador y que el sector privado perciba una mejora en los negocios. A esto se debe sumar la inflación, que reduce la capacidad adquisitiva y de pago de las familias en general. Según el Banco Central de Reserva del Perú, la variación de este indicador entre enero del 2020 y enero del 2023 fue de 17.9%.

Figura 5

Índice de expectativas empresariales en los años 2018-2022



Nota. Tomado del portal web del Banco Central de Reserva del Perú

Finalmente, de acuerdo con el análisis político podemos determinar las siguientes oportunidades y amenazas para la empresa:

Oportunidades:

- La inestabilidad política, a través de su impacto en la esfera económica, ha generado que se reduzcan las opciones de acceso al crédito de las familias, y ha impulsado la inflación. En ese sentido, La Asociación tiene la oportunidad de hacer más atractivo el producto Apoyo Mutuo, que brinda acceso a créditos a los asociados para enfrentar situaciones de emergencia o urgencias. La promoción de este producto en esta coyuntura podría favorecer el crecimiento de asociados.

Amenazas

- La creciente desconfianza en los líderes empresariales y el populismo impulsa que las autoridades a todo nivel del Estado endurezcan la fiscalización y legislación hacia las empresas. Este aumento del control estatal sobre la actividad económica aumenta los costos de las empresas para cumplir y adaptarse a nuevas exigencias en el ámbito laboral, tributario, administrativo municipal, entre otros.
- El aumento de la inflación, generado por tensiones en la política nacional e internacional, aumenta los costos para las empresas y reduce la capacidad de pago de los asociados para devolver los préstamos otorgados.

2.1.2. Factores Económicos

El Perú tiene una economía abierta, es decir, que tiene un flujo de capital, bienes, y servicios entre el país y el exterior. Por ese motivo, eventos globales como la pandemia del COVID-19, la guerra comercial entre los Estados Unidos y la China, o el conflicto entre Rusia y Ucrania repercuten en la economía peruana. Los principales efectos son la inflación global, las restricciones en el acceso al crédito, las variaciones en el tipo de cambio por el flujo de divisas, los costos del comercio internacional, la caída en el precio o volumen de las exportaciones, entre otros.

Los dos instrumentos que tienen las autoridades para hacer frente a estos choques de oferta y demanda a nivel local y global son la política monetaria y la política fiscal. El Banco Central de Reserva del Perú viene elevando desde julio del 2021 la tasa de interés de referencia, pasando de 0.3% a 7.75% con el fin de tener bajo control la espiral inflacionaria, como se puede ver en la Figura 6. El aumento de la tasa de interés encarece el crédito en el país y el acceso a financiamiento, lo cual se refleja también en el riesgo país. Esta última tasa,

entre enero y diciembre del 2022, se incrementó en 16%, reflejando el encarecimiento del crédito para la economía nacional.

La autoridad monetaria también incide sobre el tipo de cambio, utilizando instrumentos de gestión de liquidez y flujo de divisas. Entre enero del 2020 y enero del 2023, el sol peruano se devaluó 15% aproximadamente en relación al dólar. Para mitigar variaciones bruscas, el Banco Central de Reserva del Perú ha inyectado dólares en la economía local utilizando el stock de Reservas Internacionales Netas. Como consecuencia, se ha mitigado el impacto sobre el valor de las exportaciones e importaciones.

Figura 6

Tasa de Interés de referencia del Perú



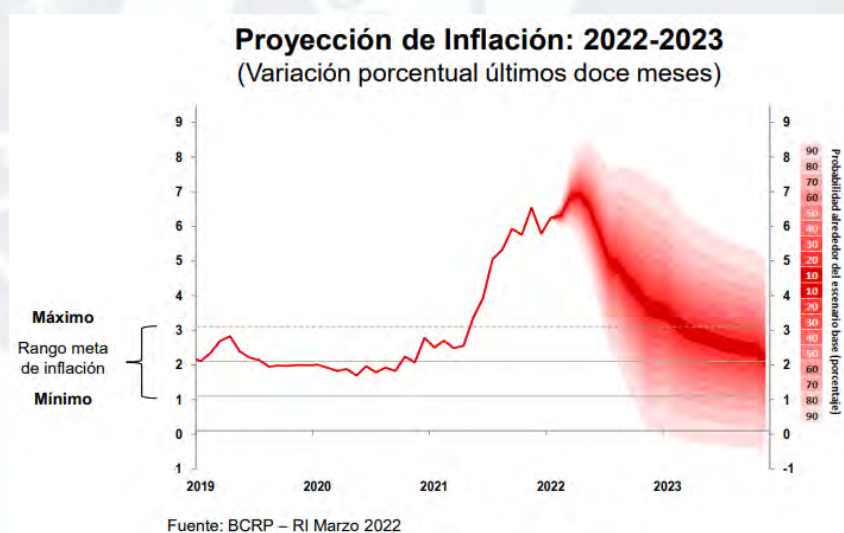
Nota. Tomado del portal web del Banco Central de Reserva del Perú

La política monetaria también tiene por objetivo tener bajo control la inflación. Como se puede ver en la Figura 7, desde el primer trimestre del 2021 la tasa de inflación se encuentra fuera del rango meta del Banco Central de Reserva del Perú y cerró al año 2022 en 5.8% interanual.

Por otro lado, la política fiscal, dirigida por el Ministerio de Economía y Finanzas ha tenido como premisa expandir el gasto del gobierno. En ese sentido, entre el 2018 y 2022, de acuerdo con estadísticas oficiales, el gasto no financiero del gobierno en sus tres niveles de ejecución creció en 38%. Este incremento responde a las intenciones de los últimos gobiernos de invertir en infraestructura y proyectos emblemáticos. Sin embargo, la alta incidencia de la corrupción y la baja calidad de la gestión pública han creado un serio problema de ineficiencia en la ejecución del gasto público, lo que resta eficacia a la política fiscal.

Figura 7

Proyección de Inflación del Perú 2022-2023



Nota. Tomado del portal web del Banco Central de Reserva del Perú

En línea con lo anterior, también se deben de tomar en cuenta otras variables que sirven para medir el desempeño de la economía. El crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) de los últimos cinco años es de 6.1%, entre enero del 2018 a diciembre del 2022. En ese sentido, la economía peruana continúa en un ciclo expansivo, aunque en desaceleración en los últimos trimestres, como se observa en la Figura 8.

Figura 8

Variación porcentual anual del PBI peruano por trimestres del Perú dentro de los años 2019 – 2022



Nota. Tomado del portal web del Banco Central de Reserva del Perú

Como se aprecia en la Figura 8, el ciclo económico ha tenido un periodo recesivo a causa de la pandemia durante los tres primeros trimestres del 2020. En el 2021, sucedió un efecto rebote que permitió un crecimiento superior al 40% en el segundo trimestre.

Finalmente, en el último año, la economía ha tendido a desacelerarse y mostrar crecimientos entre 1% y 2%. Esta tendencia supone serios riesgos para la economía. En particular, para garantizar la creación de empleo y enfrentar el cierre de brechas sociales como la pobreza y desigualdad.

Las fluctuaciones en el ciclo económico también impactan sobre otras variables clave para la economía, como la creación de empleo, la productividad laboral, o la informalidad.

De acuerdo con los investigadores Gustavo Yamada y José Bacigalupo del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, dos problemas graves que enfrentan las empresas peruanas son la productividad laboral y la informalidad. Como consecuencia, los negocios enfrentan escasez de mano de obra especializada y se encarecen los costos laborales, lo cual sucede en mayor medida en sector como comercio y servicios.

Finalmente, de acuerdo con el análisis económico podemos determinar las siguientes oportunidades y amenazas para la empresa:

Oportunidades:

- El encarecimiento del crédito en la economía local puede ser una oportunidad para explotar las bajas tasas de interés del Apoyo Mutuo, aumentando las colocaciones de La Asociación.
- Considerando los fundamentos macroeconómicos del Perú, y el respaldo que estos elementos brindan al sistema financiero, La Asociación puede continuar explorando alternativas de inversión e instrumentos más sofisticados que brinden una mayor rentabilidad a menor riesgo.

Amenazas:

- La inflación, las variaciones en el tipo de cambio, y el estancamiento en el crecimiento de la economía podría afectar el desempeño del sector bancario y el nivel de demanda de los productos de la empresa. Una caída en la cantidad de trabajadores del BCP, producto del cierre de oficinas, podría generar una desafiliación de asociados.
- La desaceleración del crecimiento económico podría afectar el nivel de ingresos de los hogares, generando que los jefes de familia busquen retirar sus ahorros en entidades como La Asociación, o que se dejen de pagar a tiempo las obligaciones financieras. Esto podría afectar los ingresos de la empresa.

2.1.3. Factores Sociales

En las últimas décadas, la evolución de la sociedad peruana ha estado influenciada por la globalización y la apertura económica. Los efectos de ambos factores suponen un desafío para el Estado y las empresas. Algunas tendencias que destacan son la disminución de la pobreza, las amplias brechas entre el mundo urbano y rural, el conflicto ideológico entre los valores globales y locales, y la consolidación de problemas transfronterizos como la delincuencia y el crimen organizado.

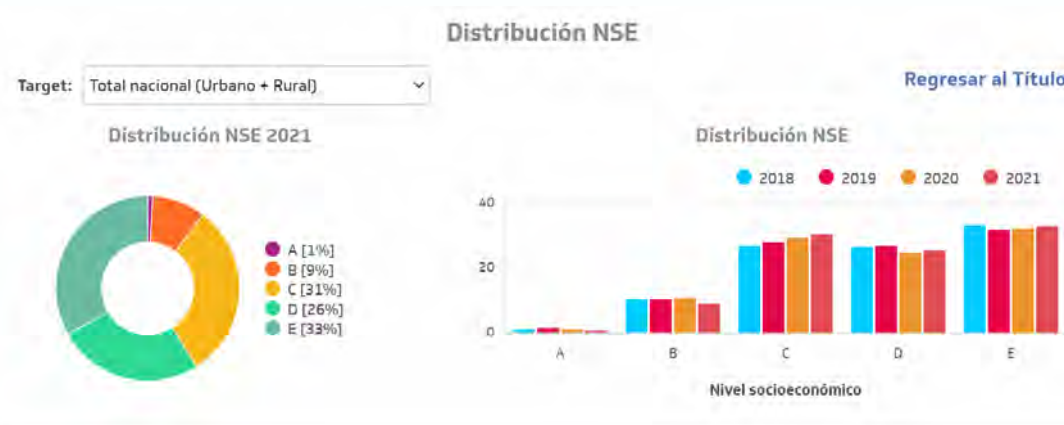
De acuerdo con el economista Richard Webb, desde los años 90 el Perú ha experimentado un cambio social producto de un crecimiento explosivo de la inversión en infraestructura y tecnología. Esto se refleja en la construcción de carreteras, y la masificación del internet y la telefonía móvil. Sin duda, estas tendencias impactan en las variables sociales y en el comportamiento de los consumidores en relación a las empresas.

En ese sentido, conviene analizar aspectos como la actual estratificación del Perú, la composición demográfica por sexo y edades, el nivel educativo de la población, y la preponderancia de estilos de vida. En la Figura 9, se aprecia la distribución por niveles socioeconómicos para el total de la población nacional al año 2021. De acuerdo a estos datos, un 90% de peruanos pertenece a los niveles socioeconómicos C, D, y E. Es decir, sus ingresos fluctúan entre 1300 y 3970 soles según la metodología empleada por Ipsos Perú. Esta estratificación piramidal determina que en estos tres últimos niveles se acorte la capacidad de ahorro, pues se gastan alrededor del 80% de los ingresos percibidos.

En relación con la pobreza monetaria, a diciembre del 2022, el 25.9% de peruanos se encontraba en esta situación, casi cinco puntos porcentuales menos que el año 2020, cuando la pandemia del COVID-19 generó un aumento de este indicador. Esto quiere decir que alrededor de un cuarto de la población no tiene la capacidad para adquirir una canasta básica de consumo.

Figura 9

Distribución de la NSE en el Perú.



Nota. Tomado del portal web de APEIM (<https://app.klipfolio.com/dashboard>)

Las brechas sociales en el Perú también se observan en las diferencias entre el mundo urbano y rural. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, la pobreza afecta al 39.7% de la población rural, en contraste, solo el 22.3% de la población urbana padece este problema. Las diferencias económicas también se observan entre Lima y las regiones del interior del país. Por ejemplo, sólo el 14.5% de la población de Lima y Callao es pobre, una cifra muy por debajo del promedio nacional.

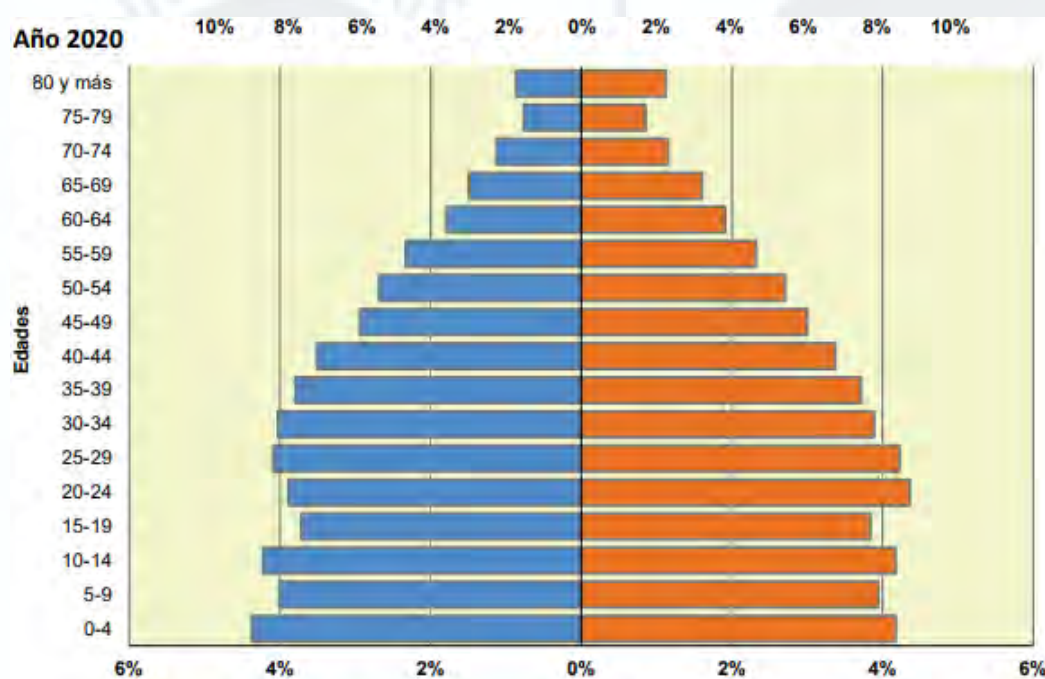
Los contrastes sociales también influyen y determinan los estilos de vida de los peruanos. En líneas generales, la población peruana es joven, tal como puede observarse en la Figura 10, que presenta una pirámide poblaciones estimada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática en el 2020.

La Figura 10 muestra que alrededor del 60% de la población peruana tiene menos de 40 años. Esta realidad proyecta varias décadas en que aún prevalecerá una gran proporción de población en edad de trabajar e ingresando al mercado laboral. La realidad de las familias y sus niveles de ingresos también configuran los aspectos culturales e idiosincrasia relacionada

a estilos de vida. En el 2017, el investigador Rolando Arellano propuso seis categorías de estilo de vida en el Perú contemporáneo: hombres formales, mujeres modernas, progresistas, conservadores, austeros, y sofisticados. El estudio presentado concluyó que prevalecen las dos primeras categorías. Según el informe, los peruanos en estas categorías valoran el emprendimiento y la superación personal, tienen un gran aprecio por su familia, respetan las tradiciones, y tienen un sentido grande de identificación con su entorno comunitario.

Figura 10

Pirámide poblacional según edades año 2020.



Nota. Tomado del portal web del INEI.

Finalmente, de acuerdo con el análisis social podemos determinar las siguientes oportunidades y amenazas para La Asociación:

Oportunidades:

- De acuerdo con el perfil socioeconómico de los asociados, la mayoría son mujeres jóvenes en puestos de atención al cliente del BCP. Muchas de ellas encajan en un estilo de vida moderno, orientado al crecimiento personal, de

zonas urbanas, y de los niveles socioeconómicos B, C, y D. Esto brinda una oportunidad a La Asociación para enfocar la promoción de sus productos a los intereses y anhelos de dicho público.

- La juventud de la población peruana y el crecimiento de las aglomeraciones urbanas son un aliciente para garantizar el crecimiento del sector financiero, y de la banca. El crecimiento del BCP y otras empresas del Grupo Crédito debe de ser aprovechado por La Asociación.

Amenazas:

- Los altos niveles de pobreza y desigualdad que se mantienen en algunos ámbitos del país generan situaciones de conflicto social. A esto se suma la presencia de actividades económicas ilegales, delincuencia, y crimen organizado. La empresa, para crecer, tendría que tener en cuenta estas realidades que también son parte de la vida económica y social del país.
- Los estilos de vida de la población tienden a sofisticarse por la masificación de la internet y las redes sociales. Los consumidores suelen ser ahora más críticos y tienen más motivos para exponer públicamente sus quejas o frustraciones. La Asociación podría estar más expuesta a estas tendencias y podría surgir la necesidad de implementar medidas de control para salvaguardar su imagen.

2.1.4. Factores Tecnológicos

La tecnología es el proceso mediante el cual las empresas convierten sus insumos en productos o servicios. El cambio tecnológico es aquel que facilita obtener mejores resultados utilizando los mismo, o menos, recursos. A lo largo de los últimos años, la humanidad ha experimentado un enorme progreso tecnológico. Algunos de los más destacados son el uso generalizado de internet, la telefonía inteligente, la virtualidad, la inteligencia artificial, la robótica, los drones, la biotecnología, entre otros. Según un reciente informe de la consultora

Deloitte, todos ellos son parte de la denominada Cuarta Revolución Industrial, la cual tendría un efecto exponencial y significativo sobre la manera de hacer negocios a nivel mundial en los próximos años.

En el caso del Perú, uno de los avances tecnológicos más notables es la penetración de internet. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática, a diciembre del 2022, el 72.5% de la población mayor de 6 años es usuaria de internet. Según encuestas aplicadas en el ámbito urbano, como la de la Figura 11, cerca del 90% de la población hace uso de esta tecnología.

Las nuevas tecnologías suponen un reto para las empresas, considerando que desde las más grandes se empiezan a crear iniciativas y nuevas formas de hacer negocios que cambian la conducta de los consumidores. En el sector bancario, por ejemplo, se puede destacar el proceso de digitalización y uso masivo de aplicaciones de pagos, como las aplicaciones creadas por el BCP, Banca Móvil y Yape para pagos inmediatos. De acuerdo con un informe del Diario Gestión, a enero del 2023, las aplicaciones de billetera digital Yape (BCP) y PLIN (Interbank) suman más de 17 millones de usuarios en el país. Según la Asociación de Bancos del Perú, principal gremio del sector, este cambio ha impactado favorablemente la eficiencia de las pequeñas y micro empresas a través de la expansión de mercados y la facilidad para hacer transacciones.

En ese sentido, se puede afirmar que son dos los principales cambios tecnológicos en el contexto peruano: la masificación de internet y telefonía móvil inteligente, y el rápido avance de la digitalización en las transacciones bancarias y operaciones.

Figura 11

Porcentaje de uso de internet según nivel socioeconómico.



Nota. Tomado del portal web de APEIM (<https://app.klipfolio.com/dashboard>)

Finalmente, de acuerdo con el análisis tecnológico podemos determinar las siguientes oportunidades y amenazas para la empresa:

Oportunidades:

- Los cambios tecnológicos que más han impactado en el Perú en las últimas décadas, como la masificación de la internet y los teléfonos inteligentes, son una oportunidad para que La Asociación cree nuevas formas de relacionarse con los clientes. Por ejemplo, creando una aplicación o mejorando su sitio web, con la finalidad de captar asociados más jóvenes y adaptados a las nuevas tecnologías.
- Los cambios asociados a la Cuarta Revolución Industrial, tales como la aparición de la inteligencia artificial o la automatización, tendrán un impacto importante en el país en los próximos años. La Asociación podría explorar los beneficios que estas nuevas tecnologías proponen a las empresas del sector.

Amenazas:

- El avance de las nuevas tecnologías se realiza a una velocidad bastante rápida. La Asociación, al ser una empresa pequeña, podría no tener los medios para adaptarse a dichos cambios y perder oportunidades de crecimiento en el mediano y largo plazo.
- Los productos sustitutos que compiten con el portafolio de La Asociación provienen de empresas grandes o que ya podrían estar adaptándose a las nuevas tecnologías. Los productos de La Asociación tendrán que enfrentar el desafío de adaptarse rápidamente a estos cambios para no perder su participación de mercado.

2.1.5. Factores Ecológicos

En el Perú, los principales problemas ambientales son los efectos del cambio climático y la gestión de residuos. En relación al primero, el calentamiento global y la emisión de gases por parte de diferentes industrias han incrementado la temperatura del agua, haciendo más frecuente la aparición del Fenómeno de El Niño y la ocurrencia de lluvias, huaicos, inundaciones, entre otros. En cuanto al segundo, el Perú tiene un serio problema de gestión pública ambiental, que repercute en la acumulación de basura y contaminación en las ciudades, cuencas de ríos, e incluso en zonas rurales. Los efectos de esta mala gestión pública afectan incluso la salud de las personas en mayor estado de vulnerabilidad.

Las empresas en el país han aprendido a gestionar estos problemas. En los últimos años, y ante la falta de iniciativa estatal, diversas iniciativas privadas han buscado contribuir al cuidado del medio ambiente y promover políticas de desarrollo sostenible. Tal es el caso de empresas de la industria pesquera o minera que han destinado recursos para la protección de mares y cuencas ribereñas. Sin embargo, este proceso de toma de conciencia no es

exclusividad de las grandes empresas. Aquellas más pequeñas, como es el caso de La Asociación, también han tomado acciones en ese sentido.

Las oportunidades y amenazas identificadas en este acápite sobre la ecología son las siguientes.

Oportunidades:

- La Asociación podría mejorar la gestión de sus residuos y reducir el impacto sobre el medio ambiente, lo que puede permitirle identificar y reducir costos innecesarios en las actuales operaciones.
- En línea con las actuales tendencias del sector, La Asociación puede adherirse o comunicar su intención de contribuir a causas medioambientales o de desarrollo sostenible, mejorando ante sus potenciales cliente la reputación de marca institucional y compromiso frente a temas de interés público.

Amenazas:

- El cambio climático o eventos frecuentes como los del Fenómeno de El Niño, impactan en la economía de los hogares y también de los clientes de La Asociación. La empresa podría dimensionar estos posibles efectos para mitigar los riesgos.
- El creciente interés de la opinión pública por temas medio ambientales puede presionar a que cada vez más empresas adopten políticas y estándares sobre este tema. Empresas más pequeñas como La Asociación experimentarían una procesión por parte de proveedores, clientes, o desde el mismo BCP por invertir en adaptarse a estas tendencias.

En la siguiente sección, se analiza el sector de las asociaciones no lucrativas en el Perú, o asociaciones mutuales como también se las conoce. Para ello, se utilizará el marco teórico de desarrollado por el investigador Michael Porter.

2.2. Análisis del Sector

El sector al que pertenece La Asociación es el de las organizaciones no lucrativas en el Perú. Tal como se explicó en una sección anterior, la Constitución Política garantiza el derecho de las personas a asociarse en organizaciones con el fin de procurarse apoyo mutuo ante situaciones adversas. En ese sentido, las mutuales son instituciones que ofrecen productos y servicios a sus asociados, y que, dirigidas bajo una visión empresarial, procuran su crecimiento y expansión. La rentabilidad y ganancias de estas organizaciones suele reinvertirse en activos, promoción de nuevos programas, o generación de nuevos beneficios a sus asociados.

Según un artículo publicado por el especialista Javier de Belaunde, las organizaciones privadas no lucrativas pueden ser de tres tipos en el Perú: la asociación, la fundación, y el comité. Entre estos tres tipos, las asociaciones son aquellas que tienen mayor autonomía para gestionar su patrimonio y realizar actividades en estricto cumplimiento de lo que definen sus estatutos. En ese sentido, los recursos y activos de una asociación están completamente alineados a generar valor no lucrativo para sus afiliados y no pueden sobrepasar los linderos de esta finalidad.

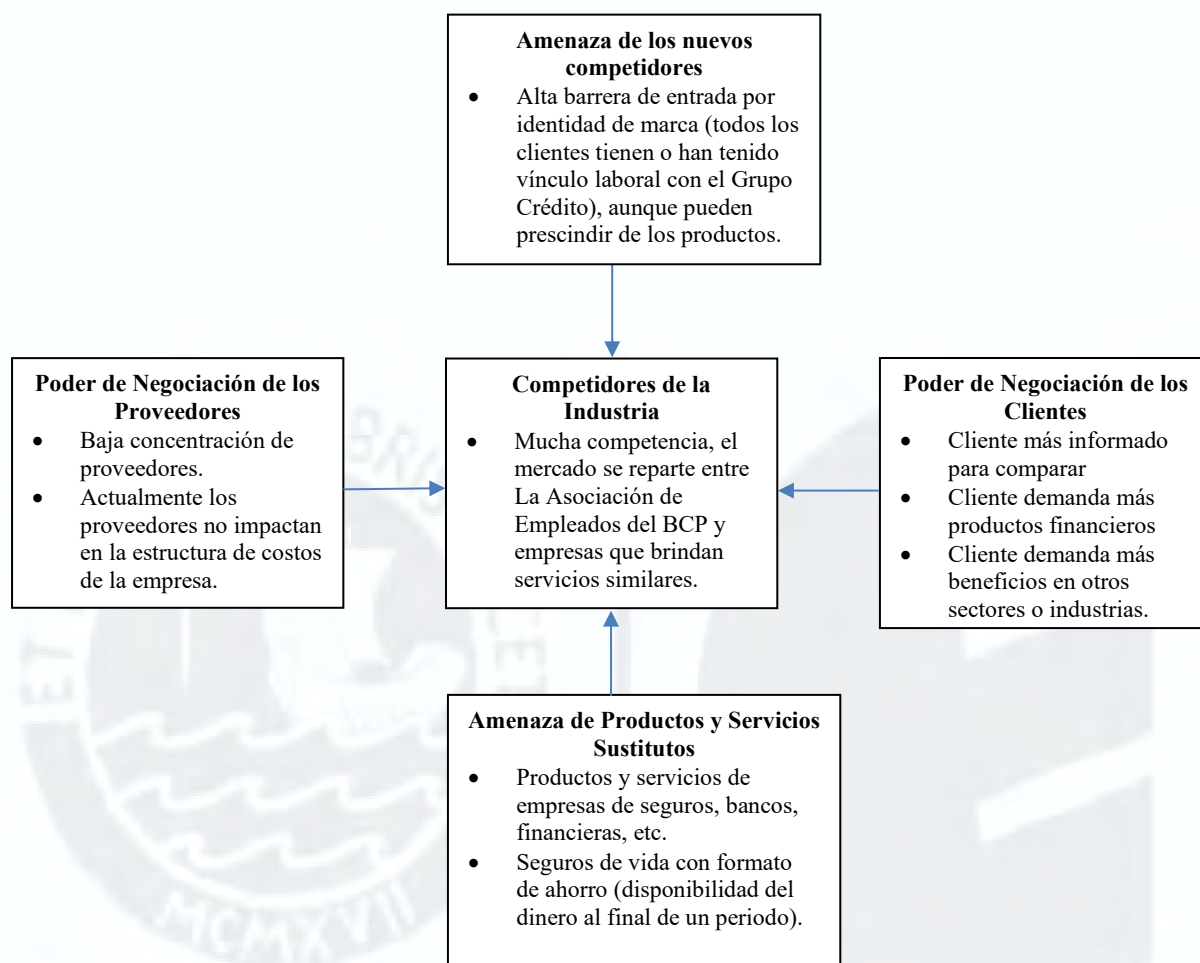
En el Perú, las asociaciones alcanzaron popularidad a partir de la década de 1960. Según el libro del historiador Gianfranco Bardella, luego de una década de expansión económica tras la Segunda Guerra Mundial, la economía peruana empezó a debilitarse, lo que trajo consigo que muchos agentes económicos buscaran unir esfuerzos para afrontar dicho contexto. Los empleados de bancos, comercios, e instituciones públicas contribuyeron a crear asociaciones de ayuda mutua, tal como sucedió con La Asociación de Empleados del BCP. A partir de entonces, este tipo de mutuales ha crecido principalmente con la orientación de brindar opciones de ahorro, préstamos a bajo costo, aguinaldos, acceso a vivienda, y seguro en caso de fallecimiento de sus socios.

De acuerdo a un informe reciente de la Superintendencia de Administración Tributaria, en el Perú existen más de cien mil asociaciones sin fines de lucro. Muchas de ellas operan al margen de la formalidad y pueden abarcar a una amplia diversidad de fines: organizaciones populares, movimientos religiosos, cooperativas, sindicatos, comités vecinales, asociaciones deportivas, entre otras. Sin embargo, aquellas que cumplen con las formalidades de ley son pocas y se puede contar a La Asociación dentro de este grupo. Este sector, que es responsable con el cumplimiento de sus deberes legales, es más pequeño y se limita a asociaciones de trabajadores de determinadas empresas privadas o públicas.

Para analizar a este sector utilizando el método de las Cinco Fuerzas de Porter, es necesario señalar los cuatro productos básicos ofrecidos por la empresa: opciones de ahorro (Ahorro Mutual), préstamos accesibles (Apoyo Mutual), apoyo en situaciones de fallecimiento del socio (Auxilio Mutual), y otorgamiento de beneficios (Canasta Navideña y convenios institucionales). Los elementos a analizar son los competidores actuales, los potenciales competidores, los productos sustitutos, y además de determinar el poder de negociación de los proveedores y de los clientes, tal como se aprecia en la Figura 12.

Figura 12

Análisis según las Cinco Fuerzas de Porter



En relación a los competidores en la industria, se puede afirmar que La Asociación experimenta una alta competencia. A pesar de que se trata de una institución cerrada y exclusiva para sus asociados, los cuales tienen o han tenido un vínculo laboral con el BCP, los productos y servicios ofrecidos tienen sustitutos en el mercado. Los principales competidores en la industria para La Asociación serían las opciones de seguro de vida, los préstamos baratos u opciones de obtener liquidez en poco tiempo, y las alternativas de ahorro. Dado que los clientes potenciales tienen una amplia oferta en el mercado, la empresa aprovecha su prestigio institucional y su carácter cerrado para implementar estrategias de retención de los asociados. Esto pasa por ofrecer beneficios como la Canasta Navideña,

opciones de pago flexibles para clientes frecuentes y puntuales, descuentos en tasas de interés cobradas, entre otros. Además, se esfuerza por brindar una atención rápida y personalizada.

La amenaza de nuevos competidores en la industria tiene un nivel elevado, pues son muchas las empresas que pueden ofrecer productos parecidos. A pesar de ello, La Asociación mantiene la ventaja de ser la única entidad no lucrativa de apoyo para los trabajadores del BCP, lo cual le genera una ventaja competitiva. En relación a la amenaza de bienes sustitutos, estos son principalmente los instrumentos de inversión a los que pueden acceder los asociados, las propuestas de préstamo o financiamiento del BCP u otros bancos, y los seguros de vida.

En cuanto al poder de negociación de proveedores y clientes, se puede afirmar que La Asociación tiene un margen de maniobra sobre ellos. Los proveedores brindan servicios muy específicos. En este caso, se puede mencionar a la empresa Maranar SRL, que gestiona la cobranza a los asociados deudores. También a las empresas proveedoras de los artículos y logística para la Canasta Navideña y, por último, a los asesores legales y contables del Consejo Directivo. Los proveedores, en líneas generales, no tienen un poder de negociación fuerte que pueda poner en aprietos a La Asociación ni a sus operaciones. Por el lado de los clientes, la alta cantidad de afiliados, alrededor de 7000 personas, carecen de poder de negociación en la medida que no se conocen ni interactúan frecuentemente. La mayoría de ellos se ubican en agencias y oficinas del BCP en diferentes puntos de Lima y del interior del país. En ese sentido, La Asociación también tiene una ventaja y cierto poder de negociación para apuntar sus condiciones al momento de ofrecer sus productos y servicios.

En la Tabla 3, se ha realizado una evaluación de las características competitivas de productos de La Asociación, el BCP, y Mi Banco. Como características más apreciadas, se han considerado la efectividad en los canales de atención, la calidad de los productos, la imagen institucional, y la calidad de los procesos.

Tabla 3*Factores clave de éxito de mutuales a nivel nacional*

	Factores clave de éxito	Peso	Asociación de Empleados del BCP		Banco de Credito (BCP)		Mi Banco	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	· Efectividad de sus canales de distribución	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
2	· Eficacia de sus comunicaciones	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
3	· Calidad de sus productos	0.20	3	0.60	3	0.60	2	0.40
4	· Calidad de sus procesos	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30
5	· Imagen	0.20	3	0.60	4	0.80	2	0.40
6	· Responsabilidad Social (RS)	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30
7	· Cantidad de afiliados	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
	Total	1.00		3.05		3.30		2.30

Este ejercicio comparativo permite identificar algunos atributos clave para la empresa y en lo que debería de trabajar para aprovechar mejor las oportunidades.

2.3. Conclusiones

El análisis externo de la empresa permite determinar que existen oportunidades que pueden ser aprovechadas incluso a pesar de la incertidumbre y la alta volatilidad de la coyuntura actual. Los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, y ecológicos tienen una influencia relevante sobre las operaciones del sector y las amenazas son desafíos para la empresa.

Considerando estos factores, algunas de las oportunidades más relevantes para La Asociación son aquellas relacionadas al avance tecnológico, y la adaptación a nuevas herramientas que le permitan ser más eficientes y tener productos más atractivos. Un segundo aspecto a destacar es las oportunidades asociadas a la fortaleza económica del Perú, que repercute en la solidez del sistema financiero, en los bancos como el BCP, y en la capacidad de generar predictibilidad para hacer negocios. La Asociación puede aprovechar estos beneficios para consolidar la lealtad de sus afiliados y crecer en el número de colocaciones y ahorristas.

Por el lado de las amenazas, se han considerado principalmente aquellas asociadas a la esfera política y social, que vienen deteriorándose en el país. Algunos aspectos como la volatilidad política, la mayor presión de la opinión pública sobre las empresas, la informalidad, la delincuencia, o la corrupción, son riesgos que pueden afectar los planes de expansión de la empresa. A esto se suman los hallazgos identificados en el análisis de la industria y la presencia de una cantidad significativa de bienes sustitutos. En ese sentido, se propone a la empresa llevar a cabo medidas de control y potenciar aquellos atributos que le generan ventajas competitivas.



Capítulo III: Problema Clave

En los capítulos I y II se realizó el análisis interno y externo de la Asociación, el cual permitió determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para el negocio. En el siguiente capítulo, se identificará el problema principal a través de la metodología de trabajo empleado para el presente Business Consulting.

3.1. Metodología de Trabajo para Identificar los Problemas

El presente Business Consulting se inició con entrevistas al Administrador y supervisores de la Asociación, algunas de las entrevistas fueron realizadas de forma presencial virtual, empleando como herramienta digital la plataforma Zoom. El objetivo se centró en recopilar la información de los procesos que realiza cada área. Se elaboró un plan de tres etapas. La primera consistió en la visita a las oficinas para la presentación del equipo de trabajo e informar el objetivo del Business Consulting, dando a conocer la experiencia en algunas áreas de trabajo de los consultores. Por otro lado, el supervisor brindó una presentación general de la Asociación dando a conocer las fortalezas, debilidades, y objetivos de la empresa. Esta información permitió conocer el giro del negocio y comenzar a identificar problemas y soluciones. La segunda etapa permitió conocer parte del proceso y funciones que realiza cada área, empleando entrevistas a profundidad donde se conversó nuevamente del crecimiento del negocio y los posibles cuellos de botella para expandir la empresa. Luego se conversó con el Administrador, la Supervisora de atención al Asociado, quien nos comentó brevemente de sus funciones, asimismo se observó que dicha área realiza quizás funciones que no corresponde al puesto a cargo. Continuando con las entrevistas se trabajó con el Supervisor de soporte y Apoyo, Contador General y el Coordinador TDI y Nuevas Tecnologías. Para finalizar la segunda etapa, se solicitó conocer toda la infraestructura. En la tercera etapa, se analizaron los hallazgos encontrados y se definieron los principales problemas de la empresa. (Ver anexo áreas entrevistadas y principales apreciaciones).

3.2.Lista de Problemas

A fin de identificar el problema central, se empleó las entrevistas a profundidad a los supervisores de cada área, donde se extrajo los puntos de vista de cada colaborador acerca de los posibles problemas que presenta la Asociación. A continuación, se listaron los posibles problemas hallados:

1. Bajo porcentaje de participación de mercado y estancamiento en crecimiento de afiliados.
2. Falta de innovación y desarrollo de nuevos productos para el crecimiento de la Asociación.
3. Falta de capacidad de la organización para atraer y retener talento, innovar, responder a los cambios del mercado y mantenerse al día con las tendencias empresariales.

3.2.1.Bajo porcentaje de participación de mercado y estancamiento en crecimiento de afiliados.

Como explicado en puntos anteriores, el nicho de mercado de la Asociación son los trabajadores del Grupo Credicorp, de los cuales solo el 23% se encuentra afiliado.

A raíz de la pandemia, la cantidad de afiliados está decreciendo dado que se tuvo una alta rotación de colaboradores y cierres de oficinas del grupo, cabe recalcar, que solo pueden estar afiliados siempre en cuando se encuentren laborando para cualquier empresa del grupo. Al trabajar bajo un marketing de boca a boca, y debido a las restricciones sanitarias, esta estrategia se dejó de emplear motivo por el cual no fue posible captar nuevos afiliados. En la siguiente Figura 13 se muestra el historio del número de afiliados desde el 2012 al 2022.

Figura 13*Histórico del número de afiliados 2012 - 2022*

Nota. Tomado de la Memoria Anual 2022

3.2.2. Falta de innovación y desarrollo de nuevos productos para el crecimiento de la Asociación.

De acuerdo con la Memoria Anual del año 2022, podemos observar que en la actualidad la empresa invierte en instrumentos financieros en las siguientes instituciones: Caja Piura y Financiera Efectiva, las tasas promedias de 4% y 5% respectivamente, los cuales se mantuvieron del año 2021. Asimismo, de acuerdo con el Estado de Ganancias y Pérdidas y al historio del número de afiliados, y al solicitar un plan de inversión, esta información no se tiene plasmado en un documento, es posible aumentar sus ventas siempre y cuando se generen mayores inversiones a las áreas que las necesiten.

Según lo conversado con el Sr. Sergio Gallegos, estiman y buscan el crecimiento de la empresa con los mismos recursos que tienen, a lo que se llamaría un Business as Usual, sin embargo, en un mercado volátil, este esquema debería cambiar.

3.2.3. Falta de capacidad de la organización para atraer y retener talento, innovar, responder a los cambios del mercado y mantenerse al día con las tendencias empresariales.

La Asociación, aun manejan una cultura organizacional antigua, dado que no promueve la integración fluida entre áreas, una mentalidad de crecimiento, ruptura de paradigmas, el desarrollo de productos y mejoras continuas entre áreas.

Hoy en día y a raíz de la pandemia COVID-19, iniciaron con reuniones de mejoras continuas a fin de agilizar sus procesos digitales, sin embargo, no se propicia que cada colaborador desarrolle el liderazgo entre sus áreas, dado que muchos trabajadores dudan de sus capacidades. Por otro lado, es importante mencionar que muchos de los trabajadores han sido colaboradores del Banco de Crédito del Perú, y cuentan con el Knowhow de una institución financiera.

3.3. Matriz de Complejidad versus Beneficio

La presente matriz de complejidad versus beneficio se elaboró posterior a las entrevistas con el Administrador y Supervisor adjunto a la Administración con la finalidad de identificar y priorizar los problemas previamente determinados. En la reunión se comentó cada punto donde los consultores brindaron sus argumentos del porque se determinaron los tres problemas.

Cabe señalar que el beneficio responde a la relevancia del problema y la ventaja que representa para la Asociación. Respecto a la complejidad, se trata de los recursos necesarios para dar la solución a los problemas identificados.

La metodología para la puntuación fue la siguiente:

- **Beneficio:** Se asigna un peso relativo a cada problema de 0.0 (en caso se considere un problema no relevante) hasta 1.0 (en caso de que se considere muy relevante). La sumatoria de todos los pesos asignados a los problemas debe ser igual a 1.0.

- Complejidad: La ponderación se ha considerado en valor de 4 representa una complejidad mayor, un valor de 2 representa una complejidad media y un valor de 1 representa una complejidad menor.
- Criticidad: Se calcula del producto entre el beneficio y complejidad, siendo el puntaje mayor el que representa el problema más crítico.

Tabla 4*Matriz de beneficio -complejidad*

<i>N°</i>	<i>Problema</i>	<i>Beneficio</i>	<i>Complejidad</i>	<i>Criticidad</i>
1	Bajo porcentaje de participación de mercado y estancamiento en crecimiento de afiliados.	0.5	3	1.5
2	Falta de innovación y desarrollo de nuevos productos para el crecimiento de la Asociación.	0.3	3	0.9
3	Falta de capacidad de la organización para atraer y retener talento, innovar, responder a los cambios del mercado y mantenerse al día con las tendencias empresariales.	0.2	2	0.4

3.4.Problema Central

De acuerdo con el resultado obtenido de la matriz de beneficio- complejidad, mostrado en la Tabla 4, se determina que el problema central es: Bajo porcentaje de participación de mercado y estancamiento en crecimiento de afiliados, con el cual se estima que la Asociación logre optimizar sus inversiones en el crecimiento de la empresa en un futuro.

3.5.Conclusiones

Se identificaron tres problemas los cuales atraviesa La Asociación de empleados del BCP, empleando la matriz de beneficio-complejidad, se ponderó los problemas de acuerdo con el beneficio, complejidad y criticidad con los cuales nos permitió determinar el problema central. Con ello se identificó que La Asociación se encuentra con un bajo porcentaje de

participación de mercado y estancamiento en crecimiento de afiliados, con el cual se estima que se debe desarrollar un plan de inversiones para el crecimiento de la empresa en un futuro.



Capítulo IV: Revisión de la Literatura

En el presente capítulo se realizará una revisión a la literatura respecto al tema de estudio, por la cual se acude a fuentes de información primarias con las cuales acreditaremos la calidad de la información. Se empleó la base de datos de Harvard Deusto con la finalidad de dar a comprender los problemas detectados.

4.1. Mapa de la Literatura

En el presente mapa, se da a conocer las fuentes revisadas de las cuales se extrajeron los principales conceptos relacionados a la Asociación de Empleados del Banco de Crédito del Perú, como sigue: (a) Cultura organizacional, (b) Procesos administrativos, (c) Estudio de mercado, (d) Ventas y servicios, (e) Alianzas estratégicas, (f) Digitalización, (g) Inversiones y (h) Toma de decisiones.

Tabla 5

Mapa de Literatura

Cultura organizacional	Procesos administrativos	Alianzas estratégicas
Rey y Cardona (junio 2009) Canonici (julio 2020) Boonstra (enero 2018)	Velázquez (febrero 2022)	Dyer, Kale y Singh (junio 2022) Sainz De Vicuña Ancín (enero 2017) Kiron, Kell, Hanaes, Reeves, Kruschwitz y Katrin Fuisz-Kehrbach (octubre 2015) Eguiguren y Boonstra (abril 2023)
Estudio de mercado	Ventas y servicios	
Vallet-Bellmunt, T. (2015) McDaniel, C. y Gates, R. (2016) Luis-Bassa (marzo 2021) Álvarez Del Blanco (enero 2010) Moscoso y Lago (2008) Alet (2022)	Mirosa de Villalobos (enero 2023) Kotler y Keller (2012)	
Digitalización	Inversiones	Toma de decisiones
Mínguez, Ramírez, Fernandes, Costa, Torrecilla, Romera, Ozcan, Parrondo, Tornabell, Núñez, Núñez Letamendia y Gómez (abril 2022) Useros (enero 2022)	Salinas (julio 2020) Diaz (abril 2023)	Valero (junio 2021) Webb (octubre 2022) Segarra (octubre 2022) Drucker y Hammond (2006) Galdos (2015)

4.2.Revisión de la Literatura

4.2.1.Cultura organizacional

Para la problemática de la cultura organizacional de la Asociación, Rey y Cardona (junio 2009) definen que para ser un líder no está definido tener un carisma especial y tampoco se desarrolla asistiendo a cursos, sino más bien esto requiere de un proceso de aprendizaje generando nuevos conocimientos, actitudes y nuevos compromisos de una forma progresiva. También define tres tipos de liderazgo:

- El liderazgo transaccional: Se apoya en los premios y castigos para motivar al personal, es buen gestor que cumple con sus objetivos.
- El liderazgo transformador: No se opone el liderazgo transaccional, pero su influencia es más profunda porque no solo se basa en premios y castigos si no también en ofrecer un trabajo atractivo de crecimiento para sus colaboradores.
- El liderazgo trascendente: es el líder que además de generar la retribución económica y el atractivo del trabajo para sus colaboradores, busca resolver problemas reales de las personas, colectivos y de la sociedad.

En la Asociación se puede desarrollar el liderazgo trascendente para retener talentos y desarrollar líderes con una visión de transformar organizaciones que contribuyan con el bienestar de la sociedad.

Canonici (julio 2020), comenta que vivimos en un entorno VUCA (Volátil, incierto, Complejo, Ambiguo) y bajo estas circunstancias tenemos que hablar de un nuevo liderazgo bajo ese entorno. Bill George, profesor de Harvard, habla de liderazgo VUCA 2.0: “vision”, “understanding”, “courage”, “adaptability”. Visión para anticipar los cambios, entendimiento para comprender las sutilezas de los vaivenes del mercado y coraje para dejar atrás la

comodidad de los caminos trillados (lo malo conocido) y adaptabilidad para adoptar con celeridad los nuevos paradigmas.

Por lo que, el nuevo líder debe salir de su burbuja egocéntrica y proponer a las personas y la innovación como centro para la toma de decisiones.

Boonstra (enero 2018), se enfoca en la importancia de la cultura empresarial en las organizaciones. La cultura empresarial evoluciona con nuevas experiencias y debe ser vista como un concepto dinámico que se forma y transforma mediante interacciones. En general, el texto destaca la importancia de comprender la cultura empresarial como un aspecto fundamental de la identidad de la organización.

También menciona sobre cómo las empresas deben encontrar un equilibrio entre la continuidad y la renovación en su cultura para poder adaptarse a los cambios sociales y a las demandas del entorno. Se enfatiza que la cultura empresarial no es un concepto estático y que las empresas deben generar una identidad clara y una idea de negocio transparente para crear valor para los clientes y distinguirse de la competencia. Se mencionan dos elementos clave: una identidad clara y una imagen de futuro, que se relacionan con la posición de la empresa en el mercado, su valor para el cliente y su relevancia social. En este sentido, se habla de trabajar en la idea de negocio para determinar cómo las empresas pueden preservar su identidad y usar sus características para efectuar la renovación. Todo esto implica un cambio en la cultura empresarial que va de la mano con un cambio en la estrategia, la estructura, los sistemas y los procedimientos de trabajo.

4.2.2. Procesos administrativos

Velázquez (febrero 2022), aborda la importancia de la gestión del cambio en las organizaciones y cómo esta puede influir en el éxito o fracaso de un proyecto. La gestión del cambio se refiere a la planificación y ejecución de actividades para ayudar a las personas a adaptarse a una nueva situación, ya sea un cambio en los procesos, tecnología, cultura

organizacional, entre otros. Aunque el cambio es necesario para que las organizaciones puedan crecer y adaptarse a un entorno en constante evolución, puede generar resistencia en los empleados y en la cultura organizacional existente, lo que puede afectar negativamente los resultados del proyecto. Por lo tanto, la gestión del cambio es fundamental para minimizar la resistencia al cambio y garantizar que los empleados estén comprometidos y motivados en el proceso de cambio. Se destaca que la gestión del cambio debe ser un proceso integral y estructurado, que incluya la identificación de los impulsores del cambio, la evaluación de la capacidad de la organización para gestionar el cambio, la planificación de la comunicación y el entrenamiento para el cambio, la gestión de la resistencia al cambio y la evaluación y ajuste continuo del proceso. La gestión del cambio no solo puede mejorar el éxito del proyecto, sino también fortalecer la cultura organizacional y la capacidad de la organización para adaptarse a futuros cambios.

4.2.3. Estudio de mercado

Vallet-Bellmunt, T. (2015). indica que el Análisis de Mercado ayuda a identificar el mercado relevante y referencias, así como la presentación de métodos de cálculo de demandas y proyecciones de demandas futuras del mercado obteniendo, la opinión de expertos, compradores y fuerza de ventas.

Moscoso y Lago (2008) discute la expansión de las empresas de productos a servicios como un movimiento estratégico necesario, pero con riesgos potenciales. Se destacan los beneficios de la expansión de servicios, como una mayor fidelización de los clientes y un flujo de ingresos más estable, pero también se mencionan los desafíos, como la necesidad de capacitar al personal y la competencia en un mercado ya saturado. El artículo concluye que la expansión de productos a servicios puede ser un paso estratégico importante para las empresas, pero se debe hacer una evaluación cuidadosa de los riesgos y beneficios antes de tomar cualquier decisión.

McDaniel, C. y Gates, R. (2016) señala que la importancia de realizar una investigación de mercado profundo, busca ofrecer siempre un producto o servicio de calidad y que satisfaga al cliente, manteniendo las continuas negociaciones con los clientes, tomando en cuenta que se tiene un mercado bastante cambiante, a raíz de la digitalización.

Luis-Bassa (marzo 2021), nos indica que hoy, los consumidores de productos financieros buscan la sostenibilidad, por lo que, los productos sostenibles que se está comercializando, están los aspectos éticos y de compromiso con el medio ambiente y ello con el fin de atraer a los consumidores sensibles a estos aspectos y despertar el interés de los consumidores tradicionales de productos de inversión.

Asimismo, menciona algunos productos sostenibles:

- Fondos de pensiones y de inversión. Los ahorradores cada vez son más conscientes de planificar su futuro para mantener su poder adquisitivo en el momento de la jubilación y para que, cuando se llegue al futuro inmediato, este sea sostenible.
- Bonos verdes y sociales. Son títulos de deuda emitidos por entidades públicas o privadas que tienen como objetivo conseguir capital de los inversores, a fin de financiar proyectos con impacto ambiental o social positivo, contribuyendo a una economía con bajas emisiones de carbono y resistente al clima.
- Microcréditos. Se trata de pequeñas cantidades de dinero concedidas en forma de préstamos para el emprendimiento o desarrollo de negocios

Álvarez Del Blanco (2010), describe el neuromarketing y cómo la investigación de los procesos cerebrales puede ayudar a las empresas a comprender y mejorar la efectividad de sus campañas publicitarias. Se explican las técnicas utilizadas en la investigación neuromarketing, como la resonancia magnética funcional (fMRI) y el electroencefalograma

(EEG). También se analizan los hallazgos de estudios recientes en neuromarketing que han revelado información sobre cómo las emociones y la toma de decisiones influyen en la respuesta del consumidor a la publicidad. Finalmente, se discuten las implicaciones éticas y legales del neuromarketing y cómo puede ser utilizado de manera responsable.

Por último, Alet (2022) está transformando el marketing y las estrategias de publicidad. La IA permite a las empresas recopilar y analizar grandes cantidades de datos en tiempo real, lo que permite una mayor personalización y relevancia en la publicidad dirigida. Además, la IA puede utilizarse para mejorar la experiencia del cliente, desde la recomendación de productos hasta el servicio al cliente. Sin embargo, el uso de la IA también presenta desafíos éticos y de privacidad, y es importante que las empresas trabajen en colaboración con los consumidores y las autoridades reguladoras para garantizar que se respeten sus derechos y se proteja su privacidad. En conclusión, la IA es una herramienta poderosa que puede mejorar significativamente la eficacia del marketing, pero su uso responsable es fundamental para evitar riesgos y mantener la confianza del consumidor.

4.2.4. Ventas y servicios

De acuerdo a lo señalado por Mirosa de Villalobos (enero 2023), hoy día se habla del *growth hacking*, este concepto asocia a tres ejes principales: crecimiento, alta velocidad y menor coste posible. El cual tiene como objetivo posicionar las ventas y la imagen de la marca aprovechando los beneficios que brinda un ecosistema digital. El ecosistema digital, como lo denomina, permitirá articular la visión de crecimiento en el corto plazo que persigue este enfoque, asimismo el producto o servicio que comercializa la empresa se convierte en una auténtica necesidad para el público objetivo al que se dirige.

Asimismo, Kotler y Keller (2012). Nos indica sobre el proceso de Ventas y promociones el cual busca analizar el papel de los vendedores en una empresa en la creación de valor para los clientes y construir una buena relación con ellos, analizar el proceso de

ventas personales y explicar el desarrollo e implementación de campañas de promoción de ventas.

4.2.5. Alianzas estratégicas

Dyer, Kale y Singh (junio 2022), nos indican que las alianzas estratégicas se han convertido en una importante herramienta para la obtención de una ventaja competitiva sostenible y para llevar a cabo ello, es necesario que las empresas creen un departamento especializado en alianzas al cual deben otorgarle funciones y capacidades para desarrollarlas.

Las Alianzas estratégicas buscan el crecimiento de las empresas, Sainz De Vicuña Ancín (enero 2017), señala que las grandes empresas buscan completar sus estrategias de crecimientos, al mismo tiempo que puede mejorar su posición competitiva. Por el contrario, las pymes se servirán de ella, primero, para garantizar su supervivencia o rentabilidad, y, segundo, y en función de su ambición, para alcanzar sus objetivos de crecimiento. No debemos olvidar que el desarrollo de alianzas, es una opción para limitar los riesgos al momento de realizar inversiones, facilita la entrada a nuevos mercados, accede a nuevas tecnologías y fortalece la imagen de la marca.

Kiron, Kell, Hanaes, Reeves, Kruschwitz y Katrin Fuisz-Kehrbach (octubre 2015), nos brindan los motores de la colaboración en materia de sostenibilidad, los cuales consisten en 4 y son los más importantes a la hora de impulsar las colaboraciones, estos son: Aumentar la reputación de la marca, Mejorar la innovación de los productos y servicios, Fomentar la transformación del mercado y mitigar los riesgos.

Eguiguren y Boonstra (abril 2023), presentan el caso de la Alianza Global para Banca con Valores (GABV) como un ejemplo de cómo las organizaciones pueden manejar las paradojas en las alianzas basadas en valores. La GABV es una red de bancos que comparten una visión común de una banca más sostenible y justa. Aunque las alianzas basadas en valores pueden ser efectivas para lograr un cambio positivo, también pueden enfrentar

paradojas que requieren atención. En el caso de la GABV, se presentaron tres paradojas: 1) la tensión entre la necesidad de mantener la cohesión en la red y la necesidad de permitir la diversidad y la innovación, 2) la tensión entre la necesidad de ser financieramente sólidos y la necesidad de ser innovadores y tomar riesgos y 3) la tensión entre la necesidad de cumplir con las expectativas de los accionistas y la necesidad de cumplir con los valores y la misión de la organización. Asimismo, explican cómo la GABV manejó estas paradojas a través de prácticas como la creación de una cultura de confianza y transparencia, la creación de espacios de diálogo y colaboración y la adopción de una estructura de gobernanza que permitió la toma de decisiones inclusivas.

4.2.6. Digitalización

Mínguez, Ramírez, Fernandes, Costa, Torrecilla, Romera, Ozcan, Parrondo, Tornabell, Núñez, Núñez Letamendia y Gómez (abril 2022), señalan que uno de los sectores en el que la evolución continua y tecnología tiene impacto más directo es las financieras.

Por otro lado, también indican que la digitalización de los servicios financieros ha brindado herramientas muy valiosas las cuales permite obtener ágilmente datos y con ello anticipar, personalizar y diferenciar los productos y servicios, con lo cual se busca fidelizar a los clientes. Asimismo, felicitará el desempeño de los empleados ya que el grado de satisfacción y retención en la entidad será mejor.

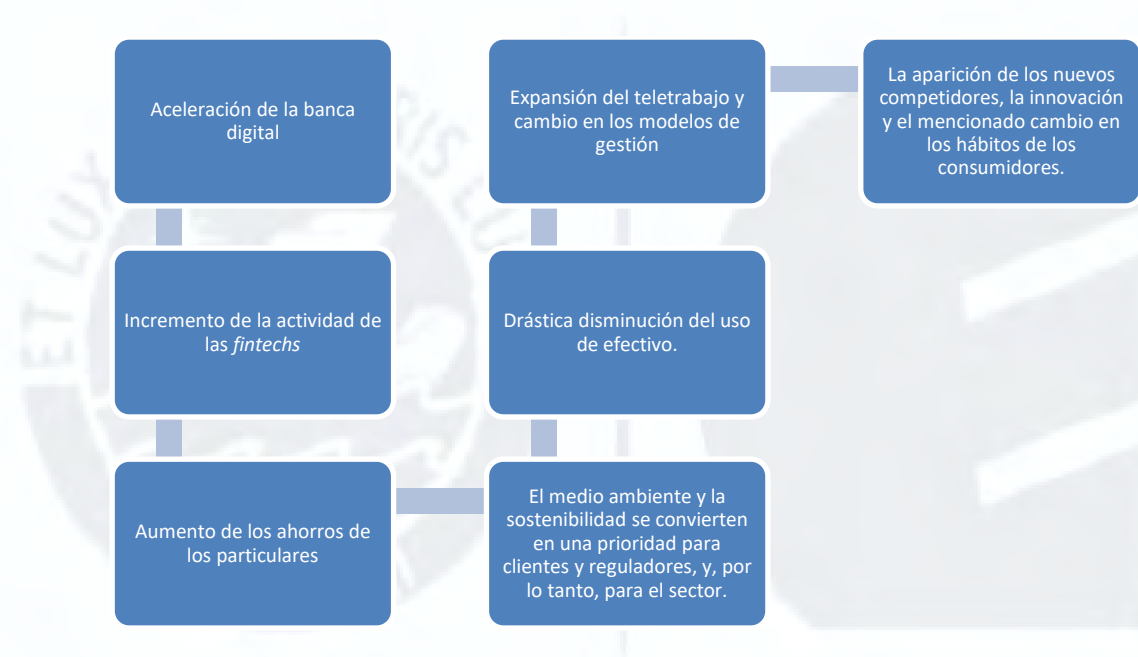
Useros (enero 2022), se enfoca en la importancia de la automatización de tareas para una gestión eficaz del tiempo en el ámbito laboral. A menudo se tiende a pensar que trabajar más horas lleva a una mayor productividad, la realidad es que una mala gestión del tiempo puede llevar a un agotamiento y una disminución de la calidad del trabajo. La automatización de tareas rutinarias y repetitivas puede liberar tiempo y energía para tareas que requieren más creatividad y habilidades humanas únicas. El autor sugiere que, en lugar de centrarse en trabajar más, las organizaciones deberían considerar la implementación de herramientas de

automatización, como software de gestión de proyectos y chatbots, para mejorar la eficiencia y la productividad de los empleados. En resumen, el artículo argumenta que la automatización de tareas puede ser una solución eficaz para una gestión eficiente del tiempo y mejorar la productividad en el lugar de trabajo.

A continuación, se presentan los impactos de la digitalización:

Figura 14

Impactos de la digitalización



Nota. Adaptado de “El futuro de los servicios financieros”. Por Harvard Deusto, abril 2022 (<https://www-harvard-deusto-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/sumando-ideas-el-futuro-de-los-servicios-financieros>)

4.2.7. Inversiones

De acuerdo a lo comentado por Salinas (julio 2020), desde que inició la crisis sanitaria -y ahora social y económica- provocada por la pandemia del coronavirus, ya no solo nos enfrentamos a una situación absolutamente desconocida y compleja, sino también que nos ha hecho actuar rápidamente ante medios e incertidumbres. Lo cual ha generado, que las empresas crean, erróneamente, que la inversión en *marketing* se puede incrementar otra vez

sin ningún daño de largo plazo (en realidad, el problema es que no se comprende el efecto a largo plazo que pueden tener estos recortes). Asimismo, indica que sí las métricas del sistema de medición de *marketing* no explican la rentabilidad de las inversiones, es muy difícil justificar por qué la inversión debe mantenerse en tiempos de crisis, pero la evidencia académica y empírica demuestra que las crisis representan el momento ideal para aprovechar las oportunidades en un mercado en el que la mayoría de los competidores están reduciendo la inversión en *marketing*.

Díaz (abril 2023) nos indica que la idea de que la innovación disruptiva no puede surgir de las prácticas empresariales habituales (business as usual). Según el autor, el enfoque tradicional de las empresas se centra en la mejora continua de sus productos y servicios existentes, lo que no permite la creación de soluciones innovadoras y disruptivas que puedan transformar el mercado. La innovación disruptiva, por otro lado, se produce cuando se crea una solución que es radicalmente diferente de lo que se está haciendo actualmente en el mercado. Para lograr esto, el autor sugiere que las empresas deben adoptar un enfoque de innovación más radical, centrado en la experimentación y la exploración de nuevas oportunidades. Este enfoque implica asumir más riesgos y estar dispuesto a fracasar, lo que puede ser difícil para las empresas que buscan maximizar la eficiencia y minimizar los riesgos. El autor también destaca la importancia de tener una mentalidad abierta y estar dispuesto a aprender de las experiencias, tanto propias como ajenas, para poder desarrollar soluciones innovadoras. En resumen, para lograr la innovación disruptiva, las empresas deben abandonar sus prácticas habituales y adoptar un enfoque más radical y experimental que les permita explorar nuevas oportunidades y transformar el mercado.

4.2.8. Toma de decisiones

Valero (junio 2021), en su artículo destaca la importancia de tomar decisiones basadas en datos en cualquier tipo de compañía, ya que esto proporciona una ventaja competitiva. Se presentan tres puntos clave para lograr una sólida cultura de datos en una organización: la cantidad y variedad de fuentes de datos, la capacidad de hacer las preguntas adecuadas y el procesamiento rápido y efectivo de los datos. Con estos puntos activados, una organización puede mejorar su conocimiento y posicionamiento.

Asimismo, Druckery Hammond (2006) indica sobre la toma de decisiones eficaces es el resultado de tomar una serie de decisiones que se considera lo más importante, tratando de identificar la situación actual y ver lo que genera mayor valor, mas no el resolver problemas. Para la toma de decisiones es importante el considerar primeramente el identificar el problema, definir e ver las condiciones del problema, decidir sobre lo que es correcto con el objetivo de cumplir las condiciones de campo, incluir las acciones que hay que llevar a cabo para finalmente establecer un control que compruebe la validez y la eficacia de la decisión en relación a los estados actuales.

Galdos_(2015). Nos habla sobre los modelos mentales el cual nos indica que, si no nos equivocamos, empecemos nuevamente, mientras no sea el no hacer nada, si esperamos a estar seguro de la decisión tomada puede ser muy tarde, ya que se presentan situaciones que requieren de decisiones inmediatas.

Webb (octubre 2022), explica qué es la prospectiva estratégica y cómo aplicarla para pensar como un futurista. La prospectiva estratégica es una herramienta que se utiliza para analizar y anticipar el futuro de una organización y del entorno en el que se desenvuelve. Ofrece cinco pasos para aplicar la prospectiva estratégica: 1) establecer el propósito de la prospectiva, 2) analizar el entorno, 3) identificar las tendencias y los drivers del cambio, 4) crear escenarios del futuro y 5) planificar las acciones necesarias para adaptarse a los

distintos escenarios. Al aplicar la prospectiva estratégica, las organizaciones pueden anticiparse a los cambios futuros, identificar oportunidades y desafíos, y desarrollar planes de acción que les permitan adaptarse y prosperar en un futuro incierto.

Por su parte, Segarra (octubre 2022), nos ofrece ocho claves para garantizar que se cumplan las expectativas en la realización de un Design Thinking Sprint. Un Design Thinking Sprint es un proceso intensivo de colaboración y experimentación que busca resolver un problema en un corto período de tiempo. Las ocho claves para el éxito incluyen establecer un equipo de proyecto diverso, definir claramente el problema a resolver, establecer objetivos claros, involucrar al usuario en todo el proceso, fomentar la creatividad y el pensamiento fuera de la caja, prototipar y experimentar, ser ágil y estar dispuesto a adaptarse, y, finalmente, documentar y compartir los resultados del proceso. Al seguir estas claves, se puede garantizar que se cumplan las expectativas y se logre una solución innovadora y efectiva para el problema en cuestión.

Capítulo V: Análisis de Causa Raíz

En el presente capítulo, se analizarán las causas raíz que estarían generando el principal problema de la Asociación: Bajo porcentaje de participación de mercado y estancamiento en crecimiento de afiliados. A continuación, se explicará la metodología a utilizar para la identificación y análisis correspondiente.

5.1. Metodología de Trabajo para Identificar las Causa Raíz

La metodología de trabajo para identificar las causas raíz será cualitativa y cuantitativa. La dimensión cualitativa consistirá en clasificar la información brindada por la empresa y sus representantes para identificar, priorizar, y agrupar las diferentes causas. Para ello, se emplearán herramientas como el Diagrama de Ishikawa que facilita hallar la relación causa – efecto entre variables. En relación al análisis cuantitativo, se utilizará el Diagrama de Pareto, que permite establecer una relación 20/80 e identificar las causas que generan un mayor impacto en el problema de la organización. El análisis de las causas raíz también considera el grado de criticidad de diferentes aspectos manifestados por los miembros de la empresa.

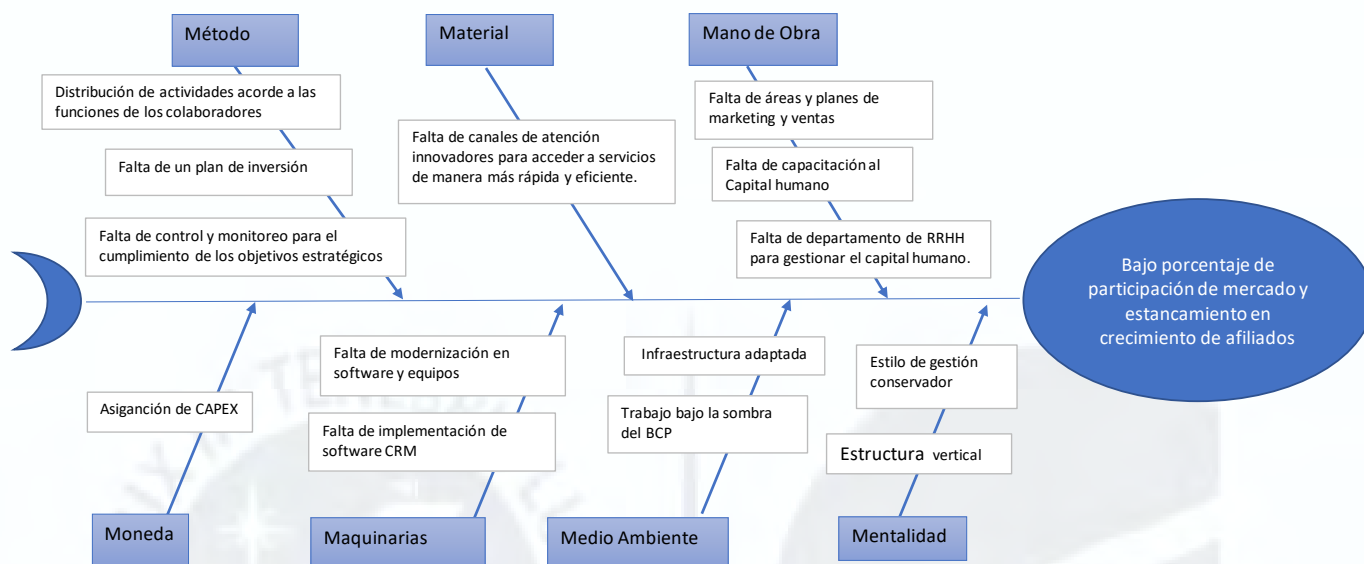
5.2. Análisis de las Causas

De acuerdo al problema principal hallado y empleando el Diagrama de Ishikawa, se ha logrado determinar 11 causas raíz que dan origen al problema. El siguiente gráfico indica las variables identificadas.

Del total de causas identificadas, cerca de la mitad corresponde a los aspectos de mano de obra y método, lo que permite anticipar que existen aspectos por mejorar en la gestión y uso de los recursos de la organización, como puede ser el capital humano. La baja rentabilidad está asociada también a un proceso de estancamiento del crecimiento natural de la organización, una obsolescencia de los productos, y la falta de una regeneración de las estrategias de venta.

Figura 15

Identificación de causas raíz relacionadas al problema principal de la Asociación de Empleados del Banco de Crédito del Perú.



En los siguientes puntos se realizará el análisis de las causas identificadas, considerando su nivel de criticidad e impacto en las operaciones y resultados de la empresa.

5.2.1. Distribución de actividades acorde a las funciones de los colaboradores

La falta de delimitación de funciones entre áreas y la dispersión de actividades de los colaboradores en la Asociación dificultan la focalización en las tareas correspondientes. Por lo tanto, se sugiere realizar un rediseño de la distribución de actividades que se alinee con las funciones asignadas a cada área y permita una mayor claridad y enfoque en las responsabilidades de los colaboradores. Es fundamental que los colaboradores dispongan de un manual de funciones que detalle claramente las principales actividades que deben realizar. Además, es importante establecer indicadores de medición que permitan evaluar el desempeño de los trabajadores de manera objetiva.

5.2.2.Falta de un plan de inversión

Es de suma importancia realizar una presentación detallada de un plan de inversión en la organización, ya que este plan permitirá identificar oportunidades clave para mejorar y promover el crecimiento de la empresa.

Al desarrollar el plan de inversión, es fundamental considerar el perfil de inversión de la organización. Esto implica evaluar factores como el presupuesto disponible, la tolerancia al riesgo, las metas y objetivos a largo plazo, y las preferencias de inversión de la organización. Con esta información, se pueden tomar decisiones estratégicas sobre cómo asignar los recursos financieros de manera efectiva.

Además, es esencial identificar las oportunidades de mejora que el plan de inversión puede abordar. Estas oportunidades pueden estar relacionadas con áreas como la expansión de productos o servicios, la adquisición de tecnología avanzada, la mejora de la eficiencia operativa o la optimización de los procesos internos. Al identificar y priorizar estas oportunidades, se puede garantizar que las inversiones estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

Asimismo, se debe evaluar el período posible de recuperación de la inversión. Esto implica analizar cuánto tiempo se necesitará para obtener beneficios tangibles y obtener un retorno positivo de la inversión realizada. Esta evaluación puede incluir proyecciones financieras, análisis de viabilidad y consideraciones del mercado.

5.2.3.Falta de control y monitoreo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos

La falta de control y monitoreo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos es un desafío que requiere atención. Implementar un sistema de control efectivo, ser proactivo en la identificación de desviaciones, establecer responsabilidades claras y fomentar una cultura de rendición de cuentas son acciones clave para abordar este problema y asegurar el éxito en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

5.2.4. Falta de canales de atención innovadores para acceder a servicios de manera más rápida y eficiente.

La falta de canales de atención innovadores impide a los usuarios acceder a los servicios de manera rápida y eficiente.

Es necesario implementar soluciones tecnológicas y canales de atención modernos que agilicen el proceso de atención al cliente. Esto incluye opciones como chatbots, asistentes virtuales, plataformas en línea y aplicaciones móviles. Estas herramientas permiten a los usuarios interactuar de manera ágil y obtener respuestas y soluciones de manera instantánea.

La implementación de canales de atención innovadores no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también optimiza los procesos internos de la organización al reducir la carga de trabajo del personal y agilizar las operaciones.

5.2.5. Falta de áreas y planes de marketing y ventas

La estructura organizacional comprende un área operativa, denominada “Atención al Asociado”, y tres áreas de apoyo a las operaciones, llamadas “Área de Soporte y Apoyo”, “Contabilidad, Finanzas, y Gestión con Entidades”, y “Tecnología de la Información y Nuevas Tecnologías”. Las áreas cumplen funciones esenciales, pero ninguna asume de manera específica la responsabilidad de la promoción comercial y marketing, lo que frena la expansión de las ventas y crecimiento de la empresa.

5.2.6. Falta de capacitación al capital humano

Considerando el equipo humano actual, alrededor de un 75% es personal cualificado y un 25% no cualificado, siendo el promedio de edad es de 48 años. En los últimos años, no se han hecho planes de capacitación y mejora de capital humano, ni difusión interna de conocimientos. En ese sentido, existe un capital humano que no se aprovecha a plenitud y que podría explotarse más.

5.2.7.Falta de departamento de RRHH para gestionar el capital humano

La falta de un departamento de Recursos Humanos dedicado para gestionar el capital humano representa un desafío significativo en la organización. Establecer este departamento permitirá implementar prácticas y políticas consistentes, promover el desarrollo y retención de talento, alinear los objetivos individuales con los organizacionales y cumplir con las obligaciones legales y normativas relacionadas con el personal.

5.2.8.Asignación de CAPEX

El patrimonio, activos y capital social de la Asociación ascienden a aproximadamente 18,6 millones de soles, siendo principalmente invertidos en inmuebles y activos corrientes. Sin embargo, en los últimos años no se han realizado inversiones significativas que impulsen la productividad de la organización.

La fuerte inestabilidad política que se vive actualmente afecta a diversos niveles, especialmente generando desconfianza en los inversionistas y una sensación de incertidumbre en la población. Algunos problemas identificables incluyen el aumento de la corrupción en diferentes esferas del Estado, una democracia debilitada, conflictos sociales y cuestionamientos hacia el sector.

Es necesario abordar estos desafíos de manera efectiva para fomentar un ambiente propicio para la inversión y el desarrollo. Esto implica fortalecer la transparencia y el control en las instituciones estatales, promover una democracia sólida y participativa, así como buscar soluciones dialogadas y constructivas para los conflictos sociales.

5.2.9.Falta de inversión en softwares y equipos

Desde el año 2013, la Asociación no ha llevado a cabo la renovación de sus software y equipos. Aunque esto no representa una dificultad significativa en la actualidad, considerando el número de afiliados que manejan, resulta crucial incluir la instalación de

nuevos softwares y equipos en el plan de inversiones en caso de lograr expandir su base de afiliados. Esto permitiría incrementar la productividad de los colaboradores.

Actualmente, el sistema de información requiere que cada usuario lo alimente manualmente. Se necesita mejorar las fases de la base de datos para agilizar este proceso. Además, no cuentan con plataformas digitales para uso de los afiliados y la información del perfil de los asociados no se sincroniza rápidamente.

La Asociación aún no ha explorado el desarrollo de nuevas tecnologías que podrían contribuir a mejorar el desempeño y la rentabilidad de la organización. Algunas opciones podrían ser la implementación de una aplicación móvil, el uso de inteligencia artificial y la creación de un nuevo sitio web, entre otros elementos.

Es esencial considerar la adopción de estas nuevas tecnologías para mantenerse actualizados y aprovechar las ventajas que ofrecen en términos de eficiencia, comunicación y satisfacción de los afiliados. La inversión en estas soluciones tecnológicas podría marcar la diferencia en el rendimiento y el crecimiento de la Asociación.

5.2.10. Falta de implementación de softwares CRM

A la fecha, la Asociación trabaja con softwares desarrollados por ellos mismo, los cuales van mejorando de acuerdo a sus necesidades, sin embargo y encontrándonos en un mercado más ágil es imprescindible mejorar la gestión de los consumidores. De acuerdo a las nuevas tendencias en marketing digital y marketing de afiliados, estas permiten a las empresas facilitar el acceso de sus potenciales consumidores a sus productos a través de CRM o Customer Relationship Management, por sus siglas en inglés. Esto podría mejorar la imagen de los consumidores sobre los productos e incrementar el interés de los trabajadores del Grupo Credicorp por afiliarse.

5.2.11. Infraestructura adaptada que debe de ser optimizada

La Asociación lleva a cabo sus operaciones desde una propiedad en la zona de Limatambo, distrito de Surquillo, en la ciudad de Lima. La empresa adquirió este inmueble en el año 2009, sin embargo, se trata de una casa con aproximadamente 45 años de antigüedad. Los espacios actuales utilizados para el trabajo son una sala, comedor, cocina, dormitorios, lavandería, entre otros.

Si bien el inmueble es bastante amplio y no presenta problemas de espacio, se enfrenta a dificultades en términos de funcionalidad y adaptación. La distribución de espacios actual dificulta la comunicación entre las diferentes áreas y podría ser optimizada. Las oficinas se encuentran ubicadas en las habitaciones y espacios de la casa, ya que la construcción original fue pensada para vivienda y no para uso de oficinas. Esto, en ocasiones, puede entorpecer la comunicación entre las áreas.

Es necesario examinar el potencial de la infraestructura de la Asociación para aprovechar mejor los espacios disponibles y evaluar opciones que permitan rentabilizar el edificio donde se desarrollan las actividades. Esto podría implicar la reorganización de los espacios, la creación de áreas comunes para fomentar la comunicación y colaboración, así como la consideración de posibles opciones de arrendamiento o subarrendamiento de ciertos espacios.

5.2.12. Trabajo bajo la sombra del BCP

Durante un extenso periodo de tiempo, la Asociación ha estado operando bajo la sombra del Banco de Crédito del Perú, lo cual ha generado una serie de limitaciones para su crecimiento y desarrollo en el ámbito de sus operaciones. Esta dependencia ha generado una situación en la que la Asociación se encuentra restringida en términos de autonomía y capacidad para tomar decisiones estratégicas y llevar a cabo acciones que impulsen su crecimiento de manera independiente.

Al estar vinculada estrechamente al Banco de Crédito del Perú, la Asociación se ha visto en la necesidad de adaptarse y ajustarse a las políticas, lineamientos y restricciones impuestas por la entidad bancaria. Esto ha restringido su capacidad para explorar nuevas oportunidades, diversificar sus servicios y ampliar su alcance hacia nuevos segmentos de mercado.

5.2.13. Estilo de gestión conservador

La identidad de la Asociación se basa en el estilo de gestión que imprimieron sus socios fundadores desde 1962. Las características de esta identidad están asociadas a la historia del Banco de Crédito del Perú, que tiene más de 130 años de existencia. La Asociación, al igual que el banco, promueve y cultiva valores como el compromiso, el esfuerzo, la cultura del trabajo, el aprecio por la familia, entre otros que le otorgan múltiples beneficios. Sin embargo, esta visión empresarial también se traslada al estilo de gestión, en donde puede haber ciertas reticencias a implementar procedimiento y métodos más flexibles. Hoy en día se busca trabajar en un entorno donde los consumidores buscan productos ágiles y que no les demande tiempo.

5.2.14. Estructura vertical

La estructura de la organización es bastante jerarquizada, lo que se traslada a la manera de interactuar de los trabajadores. Según la información recopilada en las visitas, podría suceder que muchas veces existen dificultades en la comunicación desde el Consejo Directivo y la Administración hacia las áreas operativas.

5.3. Matriz de Priorización Causa-Raíz

De acuerdo al análisis de Pareto, se ha obtenido que las causas raíz que deben de ser priorizadas son las siguientes tres: Asignación de CAPEX, falta de áreas y planes de

marketing y ventas., bajo crecimiento de afiliados del Grupo Crédicorp y falta de desarrollo de nuevos servicios y beneficios para los asociados. Estas cuatro causas raíz son las que generan un mayor impacto en los resultados de la organización y el cumplimiento de objetivos. Además, tienen una mayor incidencia en el índice de frecuencia. Las soluciones que se planteen deberán de estar orientadas a estas variables. En la siguiente Tabla 4 se muestra la matriz obtenida:

Tabla 6

Matriz de Pareto causa- raíz

Causa Raíz	Incidencias	Facilidad	Rentabilidad	Producto	Participación
Asignación de CAPEX	11	13	14	2002	18.54%
Falta de áreas y planes de marketing y ventas.	13	12	12	1872	17.33%
Falta de un plan de inversión	14	14	13	2548	23.59%
Falta de canales de atención innovadores para acceder a servicios de manera más rápida y eficiente.	12	11	11	1452	13.44%
Falta de capacitación al Capital humano.	10	10	10	1000	9.26%
Distribución de actividades acorde a las funciones de los colaboradores	8	7	7	392	3.63%
Falta de implementación de software CRM.	7	9	9	567	5.25%
Falta de inversión en software y equipos.	9	8	8	576	5.33%
Falta de control y monitoreo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos	6	4	4	96	0.89%
Falta de departamento de RRHH para gestionar el capital humano.	5	6	5	150	1.39%
Trabajo bajo la sombra del BCP	4	5	6	120	1.11%
Estilo de gestión conservador.	3	2	3	18	0.17%
Estructura vertical.	2	3	1	6	0.06%
Infraestructura adaptada.	1	1	2	2	0.02%
	105	105	105	10801	100.00%

5.4. Conclusiones

En conclusión, la Asociación tiene un problema de implementación de un plan de inversiones debido a las dificultades para sumar nuevos afiliados, la falta de un área de promoción de los productos, y las carencias en inversión de capital. A estas variables se suman otras razones que tienen un menor impacto pero que no dejan de ser relevantes. La incidencia de estas causas ha generado un estancamiento en los planes de expansión de la organización, afectando sus resultados, ingresos, y sostenibilidad.



Capítulo VI: Alternativas de Solución

En el presente capítulo, se plantean alternativas de solución al principal problema de la Asociación de Empleados del Banco de Crédito del Perú. La sección comprende una explicación de la metodología de trabajo y el análisis de las propuestas establecidas.

6.1. Metodología de Trabajo para Identificar las Alternativas de Solución

La metodología empleada para construir alternativas de solución es el Lienzo 6x6 (Ver Apéndice D). Asimismo, se trabajó la metodología costo-impacto, este tipo de análisis utiliza dos variables: el nivel de complejidad para la implementación y el impacto esperado de una lista de acciones sugeridas. Ver Apéndice E. En función de ambas variables, se ha priorizado aquellas acciones con un menor nivel de complejidad y que generarían el mayor impacto positivo en la empresa.

6.1.1. Alternativa 1: Implementar las áreas de marketing y ventas para relanzar la marca comercial entre potenciales clientes.

La primera alternativa plantea implementar las áreas de marketing y ventas para relanzar la marca comercial entre potenciales clientes. En la actualidad, la Asociación de Empleados del Banco de Crédito del Perú carece de un equipo responsable de estas funciones, y la responsabilidad recae parcialmente sobre una persona que además cumple otras funciones. Por otro lado, la empresa ha limitado la actividad promocional a la gestión de redes sociales tradicionales, como Facebook e Instagram, lo que limita las opciones de expansión entre potenciales clientes.

En ese sentido, la implementación de esta área cumpliría dos objetivos: establecer una estrategia comercial orientada a la captación de nuevos afiliados y actualizar las acciones de la empresa en línea con las nuevas tendencias del marketing. Considerando el tamaño de la organización y sus recursos, se plantea que el área debe de estar conformada por al menos dos personas que coordinen directamente con la Supervisión y Gerencia General. A largo

plazo, esta alternativa debería ser el canal para aumentar el número de afiliados, generar mayor rotación en la compra de los productos, e incrementar los ingresos de la empresa.

6.1.2. Alternativa 2: Realizar encuestas entre los afiliados para conocer los servicios que podrían demandar, además de establecer un plan de estudio e investigación.

La segunda alternativa planteada consiste en realizar encuestas entre los afiliados para conocer los servicios que podrían demandar, además de establecer un plan de estudio e investigación del mercado y de instituciones similares. De acuerdo con el diagnóstico, la Asociación ha actuado a lo largo de los años de manera autónoma y dependiente del Banco de Crédito del Perú. Esta situación ha limitado la gestión de grupos de interés y los análisis comparativos con instituciones similares.

Por lo cual, se sugiere que la empresa pueda establecer planes de investigación y relacionarse con otros grupos de interés para ampliar sus conocimientos y opciones de alianzas para el beneficio mutuo. Asimismo, se podría investigar sobre otras mutuales similares en países hispanos y compartir experiencias con sus pares. De manera interna, también se podría gestionar la información que tiene sobre sus consumidores y el mercado interno para anticipar tendencias, elaborar nuevos productos, y asegurar el crecimiento de largo plazo. La encuesta a los afiliados va en línea con este propósito, y tendría por finalidad conocer sus intereses y mejorar la relación con este actor que tiene la primera prioridad para la Asociación de Empleados del Banco de Crédito del Perú.

6.1.3. Alternativa 3: Capacitar a la alta dirección de la Asociación de Empleados del BCP en temas como capitalismo consciente y orientarlo al giro del negocio.

La tercera alternativa comprende capacitar a la alta dirección de la Asociación en temas como capitalismo consciente y orientarlo al giro del negocio. El enfoque del capitalismo consciente considera cuatro pilares en la forma de hacer negocios: replantear los

propósitos, reorientar la cultura organizacional, integrar a los grupos de interés, y promover un liderazgo de servicios.

La Asociación, que es una institución sin fines de lucro, podría alinear sus actividades a estos principios con el objetivo de ofrecer productos que busquen generar valor para todos los involucrados. Los principales productos de la empresa, que fueron diseñados hace varias décadas, podrían incorporar esta visión de tal manera que puedan ser rediseñados o mejorados en línea con estos nuevos paradigmas.

6.1.4. Alternativa 4: La organización realice una evaluación de diseño y funciones de cada uno de los trabajadores, con la finalidad de delimitar actividades, responsabilidades, y objetivos.

La cuarta alternativa plantea que la organización realice una evaluación de diseño y funciones de cada uno de los trabajadores, con la finalidad de delimitar actividades, responsabilidades, y objetivos. En la actualidad, el equipo de la Asociación, atiende numerosos requerimientos de los afiliados y además de los clientes internos. Las áreas operativas, de atención al cliente, no siempre se dan abasto para cumplir con todo ello y deben de cumplir otras actividades.

En ese sentido, se plantea que la alta dirección pueda evaluar de manera detallada la eficacia y funcionalidad de los puestos, para reorientar los recursos humanos con un enfoque de especialización y orientado al cumplimiento de objetivos.

6.2. Conclusiones

Las alternativas de solución planteadas han sido priorizadas según el nivel de complejidad de implementación e impacto esperado. Las cuatro alternativas elegidas requieren un nivel medio y bajo de uso de recursos y tiempo por parte de la organización, por lo que son viables y medianamente complejas. Además, podrían tener un impacto rápido y positivo sobre el desempeño de la empresa.

Capítulo VII: Plan de Implementación

En el presente capítulo, se detalla las acciones a realizar por cada alternativa de solución definida en el capítulo anterior, detallando las principales fases, actividades, grupos de trabajo, factores claves y recursos necesarios para asegurar el éxito de esta implementación.

7.1.Fases Identificadas

La Tabla 7 detalla las diferentes fases y actividades necesarias para implementar cada alternativa de solución con el objetivo de abordar la problemática de la Asociación de Empleados del Banco de Crédito del Perú.

Para la Alternativa 1, se han identificado tres fases principales: la definición de la estructura del área, el diseño de las campañas de marketing y el desarrollo de herramientas para asegurar la implementación efectiva del área de Marketing y Ventas. Esta alternativa tiene como finalidad relanzar la marca comercial e incrementar el número de asociados.

En cuanto a la Alternativa 2, se han definido tres fases principales: el estudio de mercado para el diseño de encuestas, la aplicación de las mismas a los asociados de la Asociación de Empleados del BCP y, en función de los resultados, la propuesta de nuevos productos acordes a las necesidades de los asociados.

Para la Alternativa 3, se han definido dos fases principales: la búsqueda y contratación de un docente experto en capitalismo consciente y el dictado del curso a la alta dirección de la Asociación. El objetivo de esta alternativa es identificar oportunidades de mejora aplicando las tendencias globales en la gestión empresarial.

Por último, la Alternativa 4 se divide en tres fases principales: el lanzamiento del plan a todo el personal de la Asociación, la recopilación de información para identificar cuellos de botella en cada puesto de trabajo y la consolidación y propuesta de reestructuración de áreas para mejorar la eficiencia en las actividades del personal.

En resumen, la Tabla 7 especifica las diferentes fases y actividades necesarias para cada alternativa de solución propuesta, con el fin de resolver la problemática identificada en la Asociación de Empleados del Banco de Crédito del Perú.

7.2. Gantt de Actividades

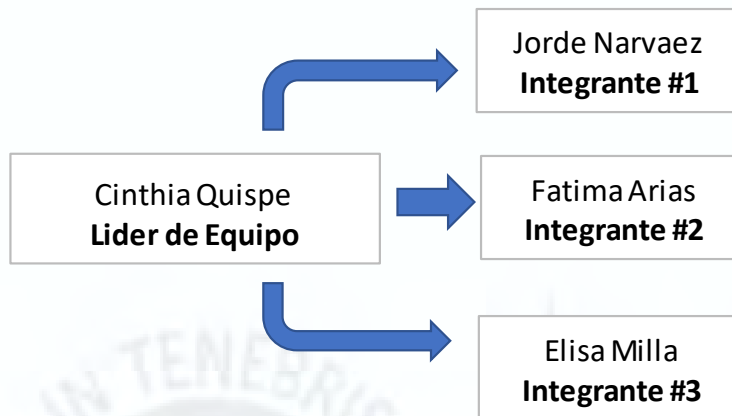
Se elaboró el diagrama de Gantt para el desarrollo del plan de implementación, el cual se muestra en la Tabla 8. Este diagrama se basa en semanas y muestra que la implementación tomará alrededor de 16 semanas. Para optimizar el tiempo, se ejecutaron en paralelo las fases de cada alternativa de solución. En la Alternativa 1, se definió la estructura del área, se diseñaron las campañas de marketing y se llevó a cabo la ejecución y seguimiento del plan. En la Alternativa 2, se realizó un estudio de mercado y diseño, se llevaron a cabo encuestas y se diseñaron nuevos productos de acuerdo con las necesidades del público objetivo. En la Alternativa 3, se contrató a un experto en capitalismo consciente y se llevó a cabo un curso para el personal del comité de dirección, seguido de un taller para identificar oportunidades de mejora. En la Alternativa 4, se lanzó el plan a todo el personal para que lo adoptaran, se ejecutó y se recopiló información de todas las áreas para identificar cuellos de botella en cada puesto de trabajo y, finalmente, se reestructuraron las áreas y se redefinieron las actividades y objetivos del personal.

7.3. Equipo de Implementación

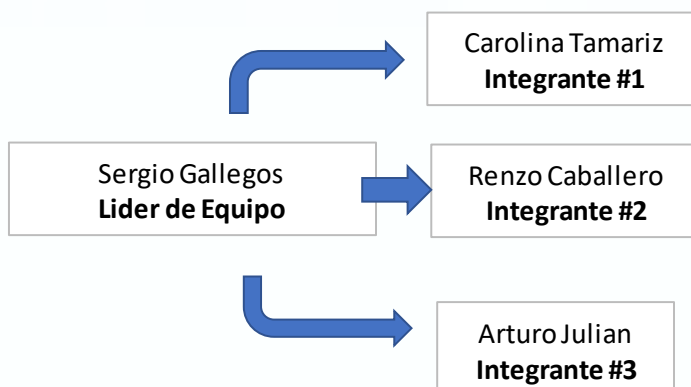
Se conformaron la presentación de equipo para el desarrollo de alternativas de solución los cuales se clasificaron en 4 equipos de trabajo.

7.3.1. Grupo de Implementación 1

El primer equipo se encargó de la implementación de áreas de marketing y ventas para relanzar la marca comercial entre potenciales clientes. En la Figura 16 se presenta el siguiente equipo de trabajo.

Figura 16*Equipo de trabajo para la implementación 1***7.3.2. Grupo de Implementación 2**

El segundo equipo se encargó de las encuestas entre los afiliados para conocer los servicios que podrían demandar, además de establecer un plan de estudio e investigación del mercado y de instituciones similares. En la Figura 17 se presenta el siguiente equipo de trabajo.

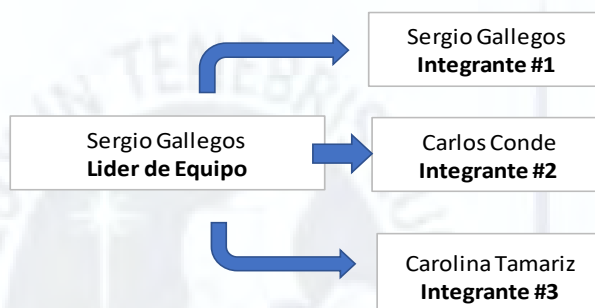
Figura 17*Equipo de trabajo para la implementación 2*

7.3.3. Grupo de Implementación 3

El tercer equipo se encargó de capacitar a la alta dirección de la Asociación de Empleados del Banco de Crédito del Perú en temas como capitalismo consciente y orientarlo al giro del negocio. En la figura 18 se presenta el siguiente equipo de trabajo.

Figura 18

Equipo de trabajo para la implementación 3



7.3.4. Grupo de Implementación 4

El cuarto equipo se encargó que la organización realice una evaluación de diseño y funciones de cada uno de los trabajadores, con la finalidad de delimitar actividades, responsabilidades, y objetivos. En la Figura 19 se presenta el siguiente equipo de trabajo.

Figura 19

Equipo de trabajo para la implementación 4

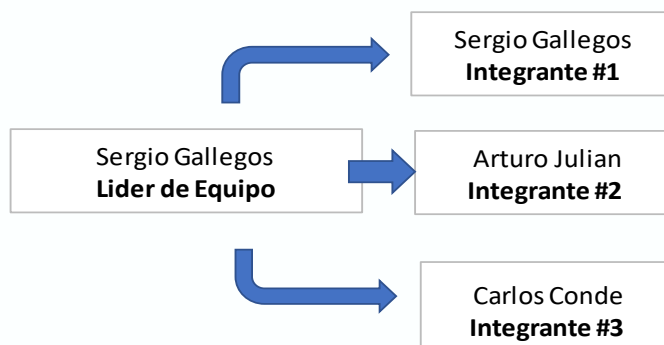


Tabla 7*Fases y Actividades por Alternativa de Solución*

Alternativa de Solución	Fases	Actividades
Alternativa 1: Implementar las áreas de marketing y ventas para relanzar la marca comercial entre potenciales clientes	Definir estructura del área	Definir estructura del área de marketing y ventas Estudio de mercado de los puestos de trabajo (perfiles, salarios) Contratación de personal y/o reasignación de personal interno
	Diseño de las campañas	Definición de las campañas de marketing Desarrollo del material promocional (físico y digital) para las campañas Desarrollar plan de visitas comerciales y calendario de campañas anuales
	Ejecución y seguimiento	Capacitación a la fuerza comercial sobre las campañas de marketing Desarrollo de dashbord para el control y seguimiento
Alternativa 2: Realizar encuestas entre los afiliados para conocer los servicios que podrían demandar, además de establecer un plan de estudio e investigación del mercado y de instituciones similares	Estudio de mercado y diseño	Estudio de mercado sobre el portafolio de instituciones similares Diseño y desarrollo de las encuestas
	Ejecución de las encuestas	Entrenamiento al equipo comercial sobre las encuestas Aplicar las encuestas vía correo electrónico y presencial Recopilación y análisis de la información
	Nuevos productos	Conclusiones y recomendaciones Propuesta de los nuevos productos
Alternativa 3: Capacitar a la alta dirección de la Asociación de Empleados del BCP en temas como capitalismo consciente y orientarlo al giro del negocio	Contratación del docente	Solicitud de cotización a expertos docentes en la materia Contratación del docente experto en capitalismo consciente
	Dictado del curso	Dictado del curso al personal del comité de dirección Workshop con los participantes para identificar oportunidades de mejora Conclusiones y recomendaciones
Alternativa 4: La organización realice una evaluación de diseño y funciones de cada uno de los trabajadores, con la finalidad de delimitar actividades, responsabilidades, y objetivos	Lanzamiento del plan	Definir equipo multidisciplinario Reunión de lanzamiento para todo el personal
	Recopilación de información	Listar todas las tareas del personal Colocar porcentaje de tiempo invertido a cada tarea Identificar los cuellos de botella en cada puesto
	Consolidación y propuesta	Consolidación de la información del personal por áreas Reestructurar áreas y redefinir actividades y responsabilidades del personal

Tabla 8

Diagrama de Gantt de Actividades

Alternativa de Solución	Fases	Actividades	Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Alternativa 1: Implementar las áreas de marketing y ventas para relanzar la marca comercial entre potenciales clientes	Definir estructura del área	Definir estructura del área de marketing y ventas	1	■																
		Estudio de mercado de los puestos de trabajo (perfiles, salarios)	2		■															
		Contratación de personal y/o reasignación de personal interno	4				■	■	■	■	■									
	Diseño de las campañas	Definición de las campañas de marketing	1									■								
		Desarrollo del material promocional (físico y digital) para las campañas	4										■	■	■	■				
		Desarrollar plan de visitas comerciales y calendario de campañas anuales	1														■			
	Ejecución y seguimiento	Capacitación a la fuerza comercial sobre las campañas de marketing	1																■	
Desarrollo de dashboard para el control y seguimiento		2																■	■	
Alternativa 2: Realizar encuestas entre los afiliados para conocer los servicios que podrían demandar, además de establecer un plan de estudio e investigación del mercado y de instituciones similares	Estudio de mercado y diseño	Estudio de mercado sobre el portafolio de instituciones similares	2	■	■															
		Diseño y desarrollo de las encuestas	1			■														
	Ejecución de las encuestas	Entrenamiento al equipo comercial sobre las encuestas	1				■													
		Aplicar las encuestas vía correo electrónico y presencial	3					■	■	■										
		Recopilación y análisis de la información	2									■	■							
	Nuevos productos	Conclusiones y recomendaciones	1												■					
Propuesta de los nuevos productos		1													■					
Alternativa 3: Capacitar a la alta dirección de la Asociación de Empleados del BCP en temas como capitalismo consciente y orientarlo al giro del negocio	Contratación del docente	Solicitud de cotización a expertos docentes en la materia	2	■	■															
		Contratación del docente experto en capitalismo consciente	1			■														
	Dictado del curso	Dictado del curso al personal del comité de dirección	2				■	■												
		Workshop con los participantes para identificar oportunidades de mejora	1							■										
		Conclusiones y recomendaciones	1								■									
Alternativa 4: La organización realice una evaluación de diseño y funciones de cada uno de los trabajadores, con la finalidad de delimitar actividades, responsabilidades, y objetivos	Lanzamiento del plan	Definir equipo multidisciplinario	1	■																
		Reunión de lanzamiento para todo el personal	1		■															
	Recopilación de información	Listar todas las tareas del personal	1			■														
		Colocar porcentaje de tiempo invertido a cada tarea	1				■													
		Identificar los cuellos de botella en cada puesto	1					■												
Consolidación y propuesta	Consolidación de la información del personal por áreas	2						■	■											
Restructurar áreas y redefinir actividades y responsabilidades del personal	3									■	■	■	■							

7.4. Factores Claves de Éxito

Se puede afirmar que los factores clave de éxito son aquellos que aseguran el buen funcionamiento del proyecto o de la solución propuesta para resolver un problema identificado, y garantizan la obtención de los resultados esperados. Por lo tanto, es de vital importancia identificar correctamente estos factores para evaluar la viabilidad del proyecto. Para una mejor comprensión, se han clasificado estos factores en dos aspectos, que se detallan a continuación.

7.4.1. Habilitadores

En la Tabla 9 se detallan los habilitadores claves y sus acciones para asegurar la implementación del plan de solución. Estos incluyen: alto interés por mejorar la rentabilidad, interés por optimizar los procesos, interés por mejorar el ambiente de trabajo y el interés por capacitarse. Para cada uno, se sugiere presentar información y beneficios a la Alta Gerencia y al personal para motivarlos a ser promotores y asegurar el éxito de la implementación.

Tabla 9

Habilidades claves para la implementación.

Habilitadores	Acciones claves para asegurarlo
Alto interés por mejorar la rentabilidad	Presentar a la Alta Gerencia el retorno de inversión, para motivarlos a que sean los principales promotores para la implementación de las alternativas de solución
Interés por optimizar sus procesos	Presentar a todo el personal el plan de implementación y los beneficios que esto trae para mejorar los procesos de la compañía
Interés por mejorar su ambiente de trabajo	Presentar a todo el personal el plan de implementación y los beneficios que esto trae para mejorar el ambiente de trabajo de toda la organización
Interés por capacitarse	Presentar el plan de capacitación al personal de dirección de las nuevas tendencias globales en gestión empresarial y los beneficios que esto traería para la organización.

7.4.2. Riesgos

En la Tabla 10 se detallan los riesgos y las acciones claves para evitar inconvenientes en la implementación del plan de solución. Estos incluyen: rotación de personal, resistencia al

cambio y bajo presupuesto. Se sugiere identificar los puestos claves de la organización y generar un plan de carrera, comunicar anticipadamente la implementación del plan e involucrar al personal en el desarrollo de las actividades para generar compromiso y establecer prioridades y optimizar los recursos para las alternativas de solución a implementar.

Tabla 10

Riesgos claves para evitarlos.

Riesgos	Acciones claves para evitarlo
Rotación de personal	Identificar los puestos claves de la organización y generar un plan de línea de carrera dentro de la organización
Resistencia al cambio	Comunicar con anticipación a todo el personal de la implementación del plan e involucrarlos en el desarrollo de las actividades para generar compromisos y relaciones positivas al cambio
Bajo presupuesto	Optimizar recursos y establecer prioridades de las alternativas de solución a implementar

7.5. Recursos y Análisis Financiero

En la Tabla 11 se detalla los recursos financieros necesarios por actividad a desarrollar, para implementar las alternativas de solución.

Tabla 11*Recursos financieros por actividad.*

Alternativa de Solución	Fases	Actividades	Inversión (S/.)	
Alternativa 1: Implementar las áreas de marketing y ventas para relanzar la marca comercial entre potenciales clientes	Definir estructura del área	Definir estructura del área de marketing y ventas	-	70,000
		Estudio de mercado de los puestos de trabajo (perfiles, salarios)	1,000	
		Contratación de personal y/o reasignación de personal interno	60,000	
	Diseño de las campañas	Definición de las campañas de marketing	-	
		Desarrollo del material promocional (físico y digital) para las campañas	8,000	
		Desarrollar plan de visitas comerciales y calendario de campañas anuales	-	
	Ejecución y seguimiento	Capacitación a la fuerza comercial sobre las campañas de marketing	-	
		Desarrollo de dashbord para el control y seguimiento	1,000	
	Alternativa 2: Realizar encuestas entre los afiliados para conocer los servicios que podrían demandar, además de establecer un plan de estudio e investigación del mercado y de instituciones similares	Estudio de mercado y diseño	Estudio de mercado sobre el portafolio de instituciones similares	
Diseño y desarrollo de las encuestas			500	
Ejecución de las encuestas		Entrenamiento al equipo comercial sobre las encuestas	-	
		Aplicar las encuestas vía correo electrónico y presencial	3,000	
		Recopilación y análisis de la información	500	
Nuevos productos		Conclusiones y recomendaciones	-	
	Propuesta de los nuevos productos	-		
Alternativa 3: Capacitar a la alta dirección de la Asociación de Empleados del BCP en temas como capitalismo consciente y orientarlo al giro del negocio	Contratación del docente	Solicitud de cotización a expertos docentes en la materia	-	4,500
		Contratación del docente experto en capitalismo consciente	3,000	
	Dictado del curso	Dictado del curso al personal del comité de dirección	1,000	
		Workshop con los participantes para identificar oportunidades de mejora	500	
		Conclusiones y recomendaciones	-	
Alternativa 4: La organización realice una evaluación de diseño y funciones de cada uno de los trabajadores, con la finalidad de delimitar actividades, responsabilidades, y objetivos	Lanzamiento del plan	Definir equipo multidisciplinario	-	3,000
		Reunión de lanzamiento para todo el personal	1,000	
	Recopilación de información	Listar todas las tareas del personal	-	
		Colocar porcentaje de tiempo invertido a cada tarea	-	
		Identificar los cuellos de botella en cada puesto	-	
	Consolidación y propuesta	Consolidación de la información del personal por áreas	500	
Reestructurar áreas y redefinir actividades y responsabilidades del personal		1,500		
TOTAL				82,500

7.6.Conclusiones

Se presenta un plan detallado para implementar cada solución propuesta, teniendo en cuenta los factores clave de éxito y los riesgos asociados. Es un enfoque práctico y sistemático para abordar la problemática en la Asociación de Empleados del Banco de Crédito del Perú.

Capítulo VIII: Resultados Esperados

En el capítulo anterior se presentaron varias propuestas y actividades programadas que se espera tengan un impacto económico positivo en la Asociación de empleadores del Banco de Crédito del Perú. En este capítulo, se detallarán los resultados esperados, con el objetivo principal de mejorar la rentabilidad de la compañía.

8.1.Resultados (KPIs y Metas Cuantificadas) Sociales (y Ambientales) Esperados

En la siguiente Tabla 12 se describe los KPIs que nos permitirán medir el impacto de las alternativas de solución planteadas, desde la perspectiva del cliente, financiera, procesos internos y de los empleados.

Tabla 12

KPIS

Perspectiva	Indicador	Formula	Meta
Cliente	% de satisfacción	%NPS - %NPS anterior	Incrementar en 3% el NPS
	Incremento de nuevos afiliados (trimestral)	# nuevos afiliados / Total de afiliados del periodo anterior	10% de crecimiento de nuevos afiliados
Financiera	Incremento de rentabilidad	Rentabilidad vs Rentabilidad anterior	2% mas
	Crecimiento del portafolio	Venta de nuevos productos / Venta Total	3% de la venta total
	Crecimiento de las ventas	Venta total / venta total anterior	10% mas
Procesos internos	% de entregas de canastas en fecha	Tiempo de entrega de la canasta Navideña	Todos antes de 24 de diciembre
	% de avance de publicaciones en RRSS	Publicar en RRSS	2 publicaciones x meses
	% de avance de campañas digitales	Campañas digitales (concursos)	1 x trimestre
Perspectiva de los empleados	% de funcionarios capacitados	# funcionarios capacitados / total de funcionarios	Mayor a 80%
	% encuesta de satisfacción interna	Nivel de satisfacción de los empleados por área	Mayor a 80%

Tabla 13*Ratios financieros 2021-2022*

RATIOS FINANCIEROS	FORMULA	2022	2021
Razón Corriente	= $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1.44	1.39
Razón Prueba Ácida	= $\frac{\text{Activo cte - Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1.44	1.39
Razón Deuda y Patrimonio	= $\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}}$	2.02	2.22
Razón Deuda y Activos Totales	= $\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Activos Totales}}$	0.67	0.69
Margen de Ganancia Neta sobre Ventas	= $\frac{\text{Ganancia Neta}}{\text{Ventas}}$	18.83%	4.63%
Margen de Ganancia Operativa (EBIT)	= $\frac{\text{Ganancia Operativa (EBIT)}}{\text{Ventas}}$	19.69%	7.59%
Margen de Flujo de Caja de Operación (EBITDA)	= $\frac{\text{EBITDA}}{\text{Ventas}}$	21.46%	10.55%
ROA	= $\frac{\text{Ganancia Neta}}{\text{Total Activos}}$	2.18%	0.43%
ROE	= $\frac{\text{Ganancia Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$	6.57%	1.39%
Ratio de Absorción	= $\frac{\text{Ganancia Bruta}}{\text{Gastos Adm. + Gastos de Ventas}}$	1.85	1.58

Rentabilidad sobre el Capital Invertido (ROIC)	=	$\frac{\text{Ganancia Neta Operativa (NOPAT)}}{\text{Capital Invertido}}$	6.87%	2.28%
---	---	---	-------	-------

En cuanto a los ratios financieros (Tabla 13), se puede observar lo siguiente:

Razón Corriente: Esta ratio muestra la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo, y se calcula dividiendo los activos corrientes entre los pasivos corrientes. En el caso de esta empresa, por cada sol de deuda de corto plazo, cuenta con 1.44 soles de activos líquidos.

Razón Prueba Ácida: Este ratio mide la liquidez de la empresa para enfrentar sus obligaciones a corto plazo, pero excluyendo los inventarios de la ecuación. En este caso, se puede afirmar que la empresa cuenta con suficiente liquidez para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

Razón Deuda y Patrimonio: Esta ratio mide el porcentaje de fondos proporcionados por los accionistas para la adquisición de activos, y se puede decir que la empresa se financia mayormente con deuda, presentando un alto nivel de endeudamiento.

Razón Deuda y Activos Totales: Esta ratio muestra el porcentaje de los fondos empleados a través de la deuda para la adquisición de activos, y en este caso la empresa financia el 67% de su actividad con deuda, mientras que el resto proviene de capital propio.

Margen de Ganancia Neta sobre Ventas: Este ratio mide la rentabilidad de la empresa en relación a sus ventas, y en este caso se puede observar que la empresa presenta un margen de ganancia neta del 18.83%.

Margen de Ganancia Operativa (EBIT): Este ratio mide la rentabilidad de la empresa antes de los impuestos e intereses en relación a sus ventas, y se puede decir que la empresa presenta un margen de ganancia operativa del 19.69%.

Margen de Flujo de Caja de Operación (EBITDA): Este ratio representa el flujo de caja de operación en relación a las ventas, y en este caso el flujo de caja de operación (EBITDA) representa el 21.46% de las ventas.

ROA: Este ratio mide la rentabilidad neta de la empresa en relación a sus activos, y se puede afirmar que la rentabilidad neta sobre los activos es del 2.18%.

ROE: Este ratio mide la rentabilidad neta de la empresa en relación a su patrimonio, y en este caso la rentabilidad neta sobre el patrimonio es del 6.57%.

Ratio de Absorción: Este ratio muestra la capacidad de la ganancia bruta para cubrir los gastos de administración y de ventas, y en este caso la ganancia bruta puede cubrir 8.57 veces los gastos de administración y de ventas.

Rentabilidad sobre el Capital Invertido (ROIC): Este ratio mide el retorno ganado de todos los inversionistas y no sólo de los accionistas, y en este caso la empresa presenta un 6.87% de ganancia neta operativa en relación al capital invertido.

Estos ratios financieros muestran que la empresa está en una posición financiera sólida y tiene capacidad para pagar sus deudas a corto plazo. Sin embargo, también reflejan un alto nivel de endeudamiento y una rentabilidad neta sobre los activos relativamente baja. Por lo tanto, se sugiere que la empresa considere estrategias para reducir su endeudamiento y mejorar su rentabilidad en el futuro.

8.2.Situación Futura Esperada

En la Tabla 14 se presentan los flujos de caja proyectados para los próximos cinco años, con un aumento del 10% en las ventas durante los dos primeros años y del 15% para los tres siguientes, lo cual se sustenta en la implementación de las alternativas de solución que requieren una inversión inicial de 82,500 soles. El costo de oportunidad de los accionistas (COK) es del 10%. Al calcular el VAN, se obtiene un valor positivo de 158,309 soles y una TIR del 54%. Como se puede observar, la rentabilidad promedio anual es significativamente superior al costo de oportunidad, lo que indica claramente que invertir en el plan de negocio propuesto es una opción conveniente.



Tabla 14*Proyección de Estado de Resultados Integrales 2022-2026*

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2022 y de 2021

Expresado en Soles

(Notas 1 y 2)

		10%	10%	15%	15%	15%
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	S/	S/	S/	S/	S/	S/
INGRESOS						
Aportes Apoyo Fondos Mutuales	1,503,380	1,653,718	1,819,090	2,091,953	2,405,746	2,766,608
Ingresos por pago de beneficios Auxilio Mutual	21,500	23,650	26,015	29,917	34,405	39,566
Otros ingresos	121,291	133,420	146,762	168,776	194,093	223,207
Ingresos financieros sobre depósitos	509,038	559,942	615,936	708,326	814,575	936,762
	<u>2,155,209</u>	<u>2,370,730</u>	<u>2,607,803</u>	<u>2,998,973</u>	<u>3,448,819</u>	<u>3,966,142</u>
COSTOS						
Cuotas de mantenimiento sobre depósitos de asociados – Apoyo Fondo Mutual	-73,642	-81,006	-89,107	-102,473	-117,844	-135,520
Otros gastos financieros sobre mantenimiento de cuentas bancarias	-8,591	-9,450	-10,395	-11,954	-13,748	-15,810
	<u>-82,233</u>	<u>-90,456</u>	<u>-99,502</u>	<u>-114,427</u>	<u>-131,591</u>	<u>-151,330</u>
Resultado Operativo	<u>2,072,976</u>	<u>2,280,274</u>	<u>2,508,301</u>	<u>2,884,546</u>	<u>3,317,228</u>	<u>3,814,812</u>
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS						
Personal administrativo y operativo	-1,119,114	-1,231,025	-1,354,128	-1,557,247	-1,790,834	-2,059,459
Gastos de la Junta Directiva	-121,200	-133,320	-146,652	-168,650	-193,947	-223,039
Gastos de servicios con terceros	-301,494	-331,643	-364,808	-419,529	-482,458	-554,827

Otros gastos diversos de gestión	-106,864	-117,550	-129,305	-148,701	-171,006	-196,657
	-1,648,672	-1,813,539	-1,994,893	-2,294,127	-2,638,246	-3,033,983
Resultado Neto	424,304	466,734	513,408	590,419	678,982	780,829
PROVISIONES DEL EJERCICIO						
Depreciación de activos fijos	-30,154	-30,154	-30,154	-30,154	-30,154	-30,154
Amortización Intangible	-8,016	-8,016	-8,016	-8,016	-8,016	-8,016
Provisión para contingencias	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-
	-38,170	-38,170	-38,170	-38,170	-38,170	-38,170
OTROS INGRESOS						
Diferencia de cambio Inversiones	19,718	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-
	19,718	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-
UTILIDAD NETA DEL AÑO	405,852	428,564	475,238	552,249	640,812	742,659
Otros resultados integrales:						
Ajuste del excedente de Apoyo Mutua – ejercicios anteriores	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-	-.-
Resultados integrales	405,852	428,564	475,238	552,249	640,812	742,659
Caja inicial	0	405,852	834,416	1,309,654	1,861,903	2,502,715
Caja Final	405,852	834,416	1,309,654	1,861,903	2,502,715	3,245,374
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA	405,852	428,564	475,238	552,249	640,812	742,659
UTILIDAD ADICIONAL	- 82,500	22,712	46,673	77,011	88,563	101,847

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

Como parte de los resultados de la consultoría realizada, podemos señalar que, se identificaron varios problemas que afectan directamente a la falta de planes de inversión a fin de lograr el crecimiento de la Asociación, el análisis y los planes de mejora han sido aprobados por el Administrador y Supervisor adjunto a la Administración. Por lo que, se ha podido extraer las conclusiones y recomendaciones.

9.1. Conclusiones

- La Asociación, cuenta con una larga trayectoria en el sector de servicio mutual, misma que ha permitido el crecimiento constante basados en sus objetivos principales, brindar ayuda a sus afiliados, Por otra parte, y de acuerdo a lo comentando por el Supervisor Adjunto a la Administración, el sr. Sergio Gallegos, buscan expandir su mercado a más empresas del Grupo Credicorp, a criterio de los consultores, tomamos el objetivo como alcanzable sin embargo se debe analizar las diferentes variables que llevarían a este objetivo alcanzable y medible.
- La fortaleza económica del Perú, que repercute en la solidez del sistema financiero, en los bancos como el BCP, y en la capacidad de generar predictibilidad para hacer negocios. La Asociación puede aprovechar estos beneficios para consolidar la lealtad de sus afiliados y crecer en el número de colocaciones y ahorristas.
- La volatilidad política, la mayor presión de la opinión pública sobre las empresas, la informalidad, la delincuencia, o la corrupción, son riesgos que pueden afectar los planes de expansión de la empresa. A esto se suman los hallazgos identificados en el análisis de la industria y la presencia de una cantidad significativa de bienes sustitutos. En ese sentido, se propone a la

empresa llevar a cabo medidas de control y potenciar aquellos atributos que le generan ventajas competitivas.

- Después de realizar el análisis a los problemas y empleando la matriz de beneficio-complejidad, se permitió definir el problema central, con el cual se observa que la Asociación, cuenta con grandes oportunidades de crecimiento.
- La Asociación tiene un problema de implementación de un plan de inversiones debido a las dificultades para sumar nuevos afiliados, la falta de un área de promoción de los productos, y las carencias en inversión de capital. A estas variables se suman otras razones que tienen un menor impacto pero que no dejan de ser relevantes. La incidencia de estas causas ha generado un estancamiento en los planes de expansión de la organización, afectando sus resultados, ingresos, y sostenibilidad.
- Las alternativas de solución planteadas han sido priorizadas según el nivel de complejidad de implementación e impacto esperado. Las cuatro alternativas elegidas requieren un nivel medio y bajo de uso de recursos y tiempo por parte de la organización, por lo que son viables y medianamente complejas. Además, podrían tener un impacto rápido y positivo sobre el desempeño de la empresa.
- Se establece un plan de implementación bien detallado con acciones, tiempos y presupuestos, detectando habilitadores y riesgos claves para asegurar la correcta implementación de todas las alternativas de solución propuestas en el presente trabajo.

9.2.Recomendaciones

La Asociación de Empleados del Banco de Crédito del Perú ha logrado mantenerse a lo largo de más de 60 años. Las columnas que han permitido este nivel de sostenibilidad son un buen gobierno corporativo, y una fuente permanente de ingresos desde sus asociados.

Considerando esto, las principales recomendaciones son las siguientes:

- Desarrollar un área de marketing y ventas orientada a incrementar el número de afiliados y a dar a conocer los beneficios de los productos.
- Actualizar las estrategias y planes de crecimiento utilizando nuevas herramientas de gestión, que permitan incorporar las nuevas tendencias de la administración en la toma de decisiones.
- Examinar el potencial de la infraestructura de la Asociación para aprovechar mejor los espacios y evaluar opciones para rentabilizar el edificio donde se desarrollan las actividades.
- Evaluar las funciones y tareas que realiza el equipo humano de la Asociación, para optimizar las actividades e identificar si es necesario realizar nuevas contrataciones.
- Evaluar periódicamente las inversiones para identificar opciones de mejora y proyectos a futuro, como el desarrollo de un instituto educativo o un edificio para la realización de actividades sociales.
- Desarrollar una nueva cartera de productos que atraiga a las nuevas generaciones de colaboradores del Grupo Credicorp. Logrando nuevas alternativas de crecimiento y expansión.

Referencias

- Álvarez Del Blanco, R. (enero 2010). Business Review: Neuromarketing: hallazgos inteligentes en la "caja de Pandora" del cerebro. *Marketing*. (Núm. 186) <https://www-harvard-deusto-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/neuromarketing-hallazgos-inteligentes-en-la-caja-de-pandora-del-cerebro>
- Alet, J. (noviembre 2022). Business Review: La inteligencia artificial aplicada de forma eficaz al 'marketing'. *Marketing*. (Núm.43) <https://www-harvard-deusto-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/la-inteligencia-artificial-aplicada-de-forma-eficaz-al-marketing>
- Anzola, S. (2010). Administración de pequeñas empresas. *Análisis del medio ambiental interno de la pequeña empresa* (pp. 54-55). McGraw-Hill Interamericana
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) *Informes Anuales*.
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/>
- Bardella, G. (1989). *Un Siglo en la Vida Económica del Perú 1889-1989* (1° ed., pp.443). Ausonia S.A
- Boonstra, J. (enero 2018). Business Review: Significado De Las Culturas En Las Organizaciones. *Estrategia*. (Núm. 274) <https://www.harvard-deusto.com/el-significado-de-las-culturas-en-las-organizaciones#:~:text=La%20cultura%20de%20una%20organizaci%C3%B3n,y%20perpet%C3%BAan%20los%20patrones%20establecidos.>

- Canonici, T. (julio 2020). Business Review: El líder ante la incertidumbre. *Habilidades directivas*. (Núm. 27) <https://www.harvard-deusto.com/el-lider-ante-la-incertidumbre-liderazgo-e-innovacion-para-tiempo-complejos>
- Consortio de Investigación Económica y Social (2016). *La investigación económica y social en el Perú*. CIES.
- Congreso de la Republica del Perú. (octubre 2002). Proyecto de ley de Asociaciones Mutuales. <https://www2.congreso.gob.pe/sicr/tradocestproc/clproley2001.nsf/pley/376F1C4FA9A299E405256D25005CFA46?opendocument>
- Congreso de la Republica del Perú. (1993). Constitución Política del Perú
- C. Tamariz y A. Julian (comunicación personal, 15 de setiembre del 2022)
- D'Alessio, F. A. (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (1a ed.). Pearson. <https://webooks.co/images/team/academicos/administraciondeempresas/pendientes/26666488-El-proceso-estrategico-Un-enfoque-de-gerencia-Fernando-D-Alessio-Ipinza-1-pdf.pdf>
- Deloitte (2017). *¿Qué es la industria 4.0?* Deloitte, <file:///C:/Users/User/Downloads/Deloitte-ES-manufacturing-industria-4.0.pdf>
- Díaz, A. (abril 2023). Business Review: No hay innovación disruptiva desde el 'business as usual'. *Estrategias*. (Núm. 332) [https://www.harvard-deusto-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/no-hay-innovacion-disruptiva-desde-el-business-as-usual](https://www.harvard-deusto.com.ezproxybib.pucp.edu.pe/no-hay-innovacion-disruptiva-desde-el-business-as-usual)
- Drucker, P. & Hammond, J. (2006). Capítulo 1: *La decisión Eficaz*. (pp. 01-22). Barcelona: España. Harvard College. <https://books.google.com.gt/books?id=XIRm7pObjyWC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

- Dyer, J., Kale, P., Singh, H. (junio 2002). Business Review: Creación de valor a través de alianzas estratégicas. *Estrategias*. (Núm. 109) <https://www-harvard-deusto-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/creacion-de-valor-a-traves-de-alianzas-estrategicas>
- Eguiguren, M. y Boonstra, J. (abril 2023). Business Review: CASO GABV: jugando con paradojas en alianzas basadas en valores. *Estrategias*. (Núm. 332) <https://www-harvard-deusto-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/caso-gabv-jugando-con-paradojas-en-alianzas-basadas-en-valores>
- Escobar, E. (febrero 2020). Management & Innovation: Tendencias claves para obtener lo mejor de cada equipo. *Recursos Humanos* (Núm. 22) <https://www-harvard-deusto-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/tendencias-claves-para-obtener-lo-mejor-de-cada-equipo>
- Indecopi (2015). *Tus derechos*. <https://www.consumidor.gob.pe/tus-derechos>
- Foro Económico Mundial. *Informe de Riesgos Globales 2023*.
https://storage.pardot.com/395202/1675436467Ez0Vdnbj/Global_Risks_Report_2023_final.pdf
- Forsyth, Juan Alberto (2008). *Finanzas empresariales: rentabilidad y valor*. Editorial TAREA, Lima, Perú.
- Galdos, G. (2015). Capítulo 1: *Modelos mentales (pp 21-47)* Lima: Perú. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/565079/Toma%20de%20decisiones%20da%20Edi%20-%201er%20cap.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, J.P y García, J (2008). Gestión de fuerza de ventas y equipos comerciales. *Organización y control de los equipos de ventas (PP 72)*.
<https://vlex.com.co/vid/organizacion-control-equipos-ventas-862458272>

- Kiron, D., Kell, G., Hanaes, K., Reeves, M., Kruschwitz, N. y Katrin Fuisz-Kehrbach, S. (octubre 2015). Business Review: Unir fuerzas. *Estrategias*. (Núm. 205) <https://www-harvard-deusto-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/unir-fuerzas>
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). Capítulo 18: Gestión de las comunicaciones masivas: publicidad, promociones de ventas, eventos, experiencias y relaciones públicas. *En Kotler y Keller (14a. ed.) Dirección de marketing.(pp.527). CDMX: México. Pearson Educación.* <http://www.leo.edu.pe/wp-content/uploads/2019/12/direccion-de-marketing-philip-kotler-1.pdf>
- Mínguez, S., Ramírez, A., Fernandes, N., Costa, G., Torrecilla, C., Romera, M., Ozcan, P., Parrondo, L., Tornabell, R., Núñez, A., Núñez Letamendia, L. y Gómez, J. (abril 2021). Business Review: Sumando ideas: El futuro de los servicios financieros. Finanzas. (Núm. 321) <https://www-harvard-deusto-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/sumando-ideas-el-futuro-de-los-servicios-financieros>
- Mirosa de Villalobos, R. (enero 2023). Business Review: Crecimiento basado en la retención de clientes. *Ventas*. (Núm. 329) <https://www-harvard-deusto-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/crecimiento-basado-en-la-retencion-de-clientes>
- Moscoso, P. y Lago, A. (marzo 2008). Business Review: La expansión de productos a servicios, un movimiento estratégico obligado, pero con riesgos. *Marketing*. (Núm. 166) <https://www-harvard-deusto-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/la-expansion-de-productos-a-servicios-un-movimiento-estrategico-obligado-pero-con-riesgos>
- La Asociación de Empleados del BCP (2022). *¿Quiénes somos?*. <https://laasociacion.com.pe/quienes-somos/>
- La Asociación de Empleados del BCP (2022b). *Servicios*. <https://laasociacion.com.pe/servicios/>

La Asociación de Empleados del BCP (2022b). *Beneficios*.

<https://laasociacion.com.pe/beneficios/>

La Asociación de Empleados del BCP (2021). *Memoria anual 2021*.

La Asociación de Empleados del BCP (2022). *Memoria anual 2022*.

López de Romaña, Javier (1998), *Marco Legal del Sector Privado sin Fines de Lucro en el Perú*. Universidad del Pacífico.

Luco, A. (s/f). *Importancia de la visión y misión de la empresa*.

<https://www.businessconsulting.cl/importancia-de-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>

Luis-Bassa, C. (marzo 2021). Business Review: Sumando ideas: ¿Qué busca el consumidor de productos financieros sostenibles? *Finanzas*. (Núm. 309) <https://www-harvard-deusto-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/que-busca-el-consumidor-de-productos-financieros-sostenibles>

Rey, C. y Cardona, P. (junio 2009). Business Review: El liderazgo centrado en la misión. *Recursos Humanos*. (Núm. 180) <https://www.harvard-deusto.com/el-liderazgo-centrado-en-la-mision>

Ruiz, S. (setiembre 2021). Business Review: Liderazgo sostenible: hacia un nuevo modelo de empresa y gobernanza. *Habilidades directivas*. (Núm. 314) <https://www-harvard-deusto-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/liderazgo-sostenible-hacia-un-nuevo-modelo-de-empresa-y-gobernanza>

S. Gallegos (comunicación personal, 25 de marzo del 2022)

Saíenz De Vicuña Ancín, J. (enero 2017). Business Review: Sumando recursos. Alianzas para garantizar la competitividad. *Marketing*. (Núm. 141) <https://www-harvard-deusto-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/sumando-recursos-alianzas-para-garantizar-la-competitividad>

- Toro, L. (julio 2017). Business Review: La importancia de la estructura y el diseño organizacional como fuentes de competitividad. *Estrategia* (Núm. 269). <https://www-harvard-deusto-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/la-importancia-de-la-estructura-y-el-diseno-organizacional-como-fuentes-de-competitividad>
- Salinas, G. (julio 2020). Business Review: Liderazgo y valor de marca en tiempos de crisis. *Finanzas*. (Núm. 302) <https://www-harvard-deusto-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/liderazgo-y-valor-de-marca-en-tiempos-de-crisis>
- Segarra, E. (octubre 2022). Business Review: 'Design (thinking) sprints'. Ocho claves para asegurar que se cumplen las expectativas. *Habilidades Directivas* (Núm. 326). <https://www-harvard-deusto-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/design-thinking-sprints-ocho-claves-para-asegurar-que-se-cumplen-las-expectativas>
- Useros, L. (enero 2022). Business Review: Una gestión eficaz del tiempo a través de la automatización de tareas. *Recursos Humanos* (Núm. 318). <https://www-harvard-deusto-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/una-gestion-eficaz-del-tiempo-a-traves-de-la-automatizacion-de-tareas>
- Valero, A. (junio 2021). Business Review: La gestión de datos y su importancia como herramienta de toma de decisiones. *Tic* (Núm. 32). <https://www-harvard-deusto-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/la-gestion-de-datos-y-su-importancia-como-herramienta-de-toma-de-decisiones>
- Velázquez, J. (Febrero 2022). Business Review: La importancia de la gestión del cambio. *Recursos Humanos* (Núm. 42). <https://www-harvard-deusto-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/la-importancia-de-la-gestion-del-cambio>
- Webb, R. (2013) *Conexión y despegue rural*. Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.

Webb, A. (octubre 2022). Business Review: Prospectiva estratégica: cómo pensar como un futurista. *Habilidades directivas*. (Núm. 326) <https://www-harvard-deusto-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/prospectiva-estrategica-como-pensar-como-un-futurista>



Apéndices

Apéndice A: Autorización por parte de la Asociación de Empleados del Banco de Crédito del Perú

La Asociación
Asociación de Empleados del BCP

CARGO

Lima, 10 de marzo del 2022

**A quien corresponda:
Presente.-**

Asunto: Constancia de aprobación Institucional para la realización de trabajo de investigación de tesis de grado

Quienes suscriben, dejamos constancia que la **Asociación de Empleados del BCP**, institución a la cual representamos, ha autorizado que el grupo de trabajo conformado por los señores Gustavo Andrés Arana Pinto (DNI 45965716), Mercedes Milagros Cabello Minaya (DNI 70665664), Manuel Arturo Pajés Marchan (DNI 32941551), y Christian Eduardo Ninamango Palacios (DNI 47004473) realicen el trabajo de investigación para sustentar su tesis de grado acerca de nuestra organización.

Se expide la presente a solicitud del interesado y para los fines que estime convenientes.

Atentamente,


Miguel Arana Rivera
Administrador


Sergio Gallegos Vásquez
Supervisor Adj. Administración

Cll. Las Garzas 221 (Lado Sur)
Urb. Limatambo, Surquillo, Lima - Perú

Teléfono: (511) 221-7023

Apéndice B: Reuniones de Trabajo con el equipo de la Asociación de Empleados del Banco de Crédito del Perú

25/03/2022: Reunión con el Supervisor adjunto a la administración

Tema: Presentación del equipo de trabajo y conocer el trabajo de la Asociación de Empleados del Banco de Crédito del Perú.



15/09/2022: Todos los supervisores de cada departamento según el organigrama.

Tema: Entrevista a profundidad con los departamentos de la Asociación de Empleados del Banco de Crédito del Perú.



Apéndice C: Encuesta realizada a los colaboradores de la Asociación de Empleados del Banco de Crédito del Perú

Se plantearon 9 preguntas para ser desarrollados con el equipo de colaboradores a fin de conocer e interactuar con ellos:



Principales preguntas para los colaboradores de la Asociación planteados por los consultores:

- Definir sus principales actividades dentro del área.
- Tiempo laborando en la empresa.
- ¿Se cuenta con un área de organización y métodos? ¿Se cuenta con un manual de funciones?
- ¿Cómo sintió el trabajo pre pandemia y post pandemia?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas del área al que pertenece?
- ¿Cuáles son las principales debilidades del área al que pertenece?
- ¿Cuáles creen que sean los principales cuellos de botella área al que pertenece?
- ¿Ha planteado propuestas de mejora al Administrados o Supervisor adjunto a la Administración?
- ¿Cómo percibe el clima laborar?

Apéndice D: Lienzo 6x6

Objetivo		Necesidades			
Bajo porcentaje de participación de mercado y estancamiento en crecimiento de afiliados		1. La empresa requiere optimizar procesos para ser más eficientes			
		2. La empresa requiere incrementar sus ventas para recuperar sus ingresos perdidos en el 2021			
		3. La empresa requiere innovar su portafolio de servicios para brindar mas opciones a sus afiliados			
		4. La empresa requiere nuevas estrategias de Marketing para incrementar el Market Share			
		5. La empresa requiere capacitación en nuevas técnicas de gestión para poder expandir el negocio con visión de capitalismo consiente			
		6. La empresa requiere establecer manual de funciones de acuerdo al puesto de trabajo para desarrollar su labor			
1	2	3	4	5	6
¿Cómo podríamos ayudar a optimizar los procesos para ser más eficientes?	¿Cómo podríamos ayudar a incrementar las ventas para recuperar los ingresos del 2020?	¿Cómo podríamos ayudar a innovar su portafolio de servicios para brindar mas opciones a sus afiliados?	¿Cómo podríamos ayudar a desarrollar nuevas técnicas de Mkt digital para incrementar el Market Share?	¿Cómo podríamos ayudar a capacitar en nuevas técnicas de gestión para expandir el negocio con visión de capitalismo consiente	¿Cómo podríamos ayudar a establecer un manual de funciones de acuerdo al puesto de trabajo para desarrollar sus labores?
Implementando nuevos sistemas de gestión, como por ejemplo ERP/CRM a fin de reducir demoras de atención al cliente y por ende reducir los gastos que estas demoras	Implementar área de mkt y ventas para incrementar las ventas	A traves de la implementacion de la Tecnologia de la informacion aplicado en su portafolio de servicios , llevandolo a un perfil de digitalizacion	Implementando la estrategia de BRANDED CONTENT	Capacitar al personal de dirección en nuevas técnicas de gestión empresarial	Entrevistando al trabajador para que pueda compartimos las actividades que realiza segun el puesto de trabajo
Implementar software de gestión tipo CRM y ERP para optimizar los procesos	A travez del relanzamiento de la marca comercial en mercado de consumidores potenciales	Realizar una encuesta a los afiliando de sus preferencias y que beneficios / servicios esperan de la Asociación	Capacitación al personal responsable en mkt digital	contratacion de especialistas de gestion que tenga una experiencia amplia en el tema	Cada colaborador deberá redactar sus funciones que realizan a fin de revisar y verifica que sean acorde al puesto de trabajo con la finalidad de documentarlo
Estableciendo indicadores de medicion el cual nos ayudaria a poder analizar la situacion actual y tomar decisiones oportunamente	Definir un dpto de Marketing y ventas para la atención pre y post venta	Realizar encuestas a los afiliados para determinar los nuevos servicios que se requieren y ver servicios en entidades similares (locales e internacionales)	Contratacion de especialistas de marketing digital que contribuyan en beneficio de la organizacion	Brindar una capacitación respecto al movimiento de captilismo consiente y enforcarlo en el giro del negocio	En coordinación con la dirección delimitar las responsabilidades y encontrar los cuellos de botella para desarrollar un manual de funciones mas eficiente
Implementando nuevos sistemas de gestión, como por ejemplo ERP/CRM a fin de reducir demoras de atención al cliente, optimizar los procesos y establecer indicadores de medición para analizar y tomar decisiones.	Implementar las áreas de marketing y ventas para relanzar la marca comercial entre potenciales clientes	Realizar encuestas entre los afiliados para conocer los servicios que podrían demandar, además de establecer un plan de estudio e investigación del mercado y de instituciones similares	Capacitación al personal responsable en mkt digital para que implementen la estrategia de BRANDED CONTENT	Capacitar a la alta dirección de la Asociación de Empleados del BCP en temas como capitalismo consiente y orientarlo al giro del negocio	La organización realice una evaluación de diseño y funciones de cada uno de los trabajadores, con la finalidad de delimitar actividades, responsabilidades, y objetivos
IDEAS SELECCIONADAS					

Apéndice E: Costo – Impacto

MATRIZ DE QUICK WINS

ACCIONES PROPUESTAS	COMPLEJIDAD DE IMPLEMENTACIÓN			IMPACTO DE LA ACCIÓN		
	BAJA	MEDIA	ALTA	BAJA	MEDIA	ALTA
A1. Implementando nuevos sistemas de gestión, como por ejemplo ERP/CRM a fin de reducir demorar de atención al cliente, optimizar los procesos y establecer indicadores de medición para analizar y tomar decisiones.			X			X
A2. Implementar las áreas de marketing y ventas para relanzar la marca comercial entre potenciales clientes		X				X
A3. Realizar encuestas entre los afiliados para conocer los servicios que podrían demandar, además de establecer un plan de estudio e investigación del mercado y de instituciones similares		X				X
A4. Capacitación al personal responsable en mkt digital para que implementen la estrategia de BRANDED CONTENT	X			X		
A5. Capacitar a la alta dirección de la Asociación de Empleados del BCP en temas como capitalismo consciente y orientarlo al giro del negocio	X				X	
A6. La organización realice una evaluación de diseño y funciones de cada uno de los trabajadores, con la finalidad de delimitar actividades, responsabilidades, y objetivos		X			X	

	Baja	Media	Alta	
+ IMPACTO -		A2, A3	A1	Alta
	A5	A6		Media
	A4			Baja
	-	COMPLEJIDAD	+	

